



Dialoghi

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

Lauro Mattalucci, Sabrina Parenti, Elena Sarati

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA COME
MODELLO DI SVILUPPO**

**Innovazione culturale
e revisione delle prassi gestionali**

Numero 1

Anno 1. Settembre 2010

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA COME MODELLO DI SVILUPPO: INNOVAZIONE CULTURALE E REVISIONE DELLE PRASSI GESTIONALI

“Il capitale deve essere mosso dall'interesse personale; non può essere lusingato dalla benevolenza.”

Walter Bagehot

“Gli affari che producono solo soldi sono affari poveri.”

Henry Ford

di Lauro Mattalucci, Sabrina Parenti, Elena Sarati

1. Introduzione: un “dialogo sulla cultura d'impresa (Elena Sarati)

Nota sulla costruzione dell'articolo

Questo contributo è nato, come anche altri raccolti in Dialoghi, da un dibattito vivace tra professionisti che, sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), hanno maturato posizioni diverse, sulla base di esperienze, vissuti, percorsi di approfondimento distinti e non facilmente riducibili ad una linea di pensiero unica.

È infatti un argomento, quello della RSI, che inevitabilmente viene declinato attraverso l'interpretazione che si ha dei concetti di etica, di cultura d'impresa, di agire manageriale e imprenditoriale. Affonda nelle prassi e nelle riflessioni che ciascuno, a partire dalla propria esperienza concreta, ha fatto, rendendole parte della propria visione del mondo.

La diversità di posizioni, anche se non sempre facilita la linearità e la coerenza, è, a nostro avviso, una ricchezza: emergeranno dunque nell'articolo, agli occhi del lettore, tracce di questa dialettica tra gli autori, nella declinazione di taluni concetti e nell'assunzione di posizioni più o meno critiche verso i temi della RSI. Risponde del resto allo spirito di “Dialoghi” far sì che emergano le differenze, oltre che gli elementi d'insieme.

Quanto segue è pertanto il risultato di questo processo fatto di continue domande e diverse risposte che ciascuno ha cercato di mettere a disposizione degli altri, senza limitare la discussione a un solo punto di vista: talvolta abbiamo precisato in nota le differenze di opinioni, proprio per sottolineare la processualità dinamica di questo scritto “a tre voci” e lasciarlo aperto ad ulteriori interpretazioni.

In particolare, abbiamo a lungo discusso su quanto l'etica vada intesa come fondamento di qualsiasi cultura d'impresa, o se si debba connotare, in questo caso e all'interno di tale dibattito, come insieme di valori specifici legati ad un'idea precisa di impresa. Di conseguenza, ci siamo chiesti quanto realisticamente un certo tipo di etica sia compatibile con l'idea stessa di impresa e

che cosa questo significhi concretamente in termini di prassi gestionali e modelli di *governance*, a quali condizioni si possa applicare e con quali inevitabili contraddizioni.

Consapevoli di quanto sia difficile fornire risposte certe e univoche, invitiamo i lettori ad alimentare questo “Dialogo” nella ricerca di una strada che aiuti le nostre imprese a conciliare responsabilità e business, senza che essi diventino, come sovente è anche successo, due poli opposti, ma una produttiva (e processiva) visione di sintesi.

Responsabilità sociale: oltre la retorica verso la cultura d’impresa

Il tema della Responsabilità sociale d’impresa ha visto un ampio dibattito: non ci poniamo in questa sede l’obiettivo di una analisi che entri nel merito delle diverse posizioni e dei numerosi contributi sull’argomento.

Ci proponiamo, piuttosto, inquadrata brevemente la questione e gli elementi di novità, di mettere in evidenza se e come essa abbia attecchito e preso forma nella cultura d’impresa attuale, con quali possibili ambiguità e in che modo essa possa essere tradotta in prassi e valori agiti -oltre il mero adempimento e le dichiarazioni di prammatica-, affinché divenga effettivamente una leva per lo sviluppo aziendale e, contemporaneamente, un elemento capace di produrre valore nel contesto socio-ambientale.

Adotteremo in tal senso un approccio legato all’analisi culturale delle imprese, a partire dal quale diviene possibile esaminare le pratiche gestionali e operative diffuse, attivare processi di riflessione su quelle stesse prassi e, a partire dalla loro rielaborazione critica e revisione, innescare quei cambiamenti che rendano la RSI elemento effettivo del modello di *governance* come condizione per una sua piena ed efficace applicazione.

In questo scritto cercheremo di sollevare la discussione da alcune ambiguità che connotano i temi etici quando siano legati al *business*, facendo leva su quegli *asset* immateriali -la reputazione e la fiducia dei vari *stakeholder*, la capacità di valorizzare le competenze e la motivazione del personale- che costituiscono una importante ricchezza principalmente per l’azienda, ma che richiedono una cultura d’impresa diversa, maggiormente condivisa e in quanto tale anche più matura.

Nell’affrontare il tema della RSI dal punto di vista dell’organizzazione e dei suoi meccanismi di funzionamento, ci rivolgiamo senz’altro a quelle realtà -e sono molte- in cui la logica del ritorno economico non esclude una visione che sappia conciliare le ovvie esigenze di fatturato e di profitto con la solidità di un progetto d’impresa rivolto anche al futuro e proprio in quanto tale fondato su un preciso modello di governo e di comportamento nella relazione con i diversi *stakeholder*. Sgomberiamo dunque innanzitutto il campo da una prima ambiguità: solo in aziende che si pongano l’obiettivo di ragionare anche nel medio-lungo termine ha senso parlare di RSI, senza che ciò assuma un sapore puramente retorico.

Consapevoli che nella maggior parte delle nostre imprese, oggi più che mai, l’attenzione non possa essere, per le ragioni che diremo, soltanto ad un ritorno economico di portata immediata, effimero e non privo di pesanti conseguenze prima di tutto per gli azionisti stessi, ci chiediamo che cosa possa davvero far decollare un progetto d’impresa responsabile che veda nel rispetto degli *stakeholder* interni ed esterni un elemento di valore aggiunto per perseguire e implementare le strategie, e quali ne siano le condizioni di applicazione.

Una prima riflessione riguarda la cultura imprenditoriale e manageriale diffusa: per quanto sia percepita sempre più la necessità di un ripensamento in merito a una più attenta relazione con i diversi soggetti portatori di interesse, tale considerazione non pare aver innescato diffusamente nuove prassi, risultando piuttosto appesantita da logiche consolidate, difficili da abbandonare, anche se probabilmente non più idonee ad affrontare le sfide ambientali. Sembra, in molti casi e al di là di qualsiasi considerazione di stampo meramente etico, che vi siano “presupposti” indiscussi e reiterati nei comportamenti agiti (nell’intendere il territorio, nelle relazioni esterne, nella gestione del

rapporto con i clienti e i fornitori, nella *people strategy*, nell'idea stessa di agire imprenditoriale), probabilmente, però, non più adatti a governare la complessità prodotta dai rapidi mutamenti nei modi di produzione, nell'utilizzo delle tecnologie, nella modalità di creazione e condivisione del sapere, nelle caratteristiche stesse delle risorse professionali (in termini di nuove competenze e di diverse aspettative)¹.

In questo scenario più ancora che un problema etico² diviene allora una necessità ripensare ad un nuovo e distintivo modello di impresa e culturale (in quanto tale radicato nelle prassi, più che nelle dichiarazioni) veicolato da una più attenta considerazione dei cambiamenti a livello ambientale, sociale e economico.

In tal senso le considerazioni legate alla RSI invitano a riflettere non solo sui presupposti valoriali, ma sui processi che hanno carattere di urgenza. La trasparenza nelle relazioni con *stakeholder* esterni, compresi i fornitori e i clienti, in un'era in cui ogni gesto e ogni parola nel giro di pochi secondi è già patrimonio collettivo (determinando un'ampia legittimazione sociale anche dell'attività d'impresa), diviene una questione, più che di principio o banalmente d'immagine, di posizionamento strategico. La valorizzazione e la responsabilizzazione delle risorse umane (o, se si vuole, del "capitale umano"), oltre che una richiesta eticamente fondata, appare oggi un fatto di finalizzazione degli sforzi e non può non essere compresa nel più ampio dibattito in merito all'innovazione della cultura manageriale, ancora troppo legata a meccanismi stereotipati di controllo dei comportamenti aziendali e dell'articolazione del potere.

Parallelamente, sotto il profilo delle relazioni con gli *stakeholder*, un'ambiguità dalla quale è bene tenersi distanti riguarda il concetto di inclusione, che non deve intaccare la necessaria assunzione delle diverse responsabilità e il rispetto di obbligazioni da parte di tutti gli attori coinvolti, attraverso la messa in atto di meccanismi di mediazione e ricomposizione degli interessi. Proprio per questo appare fondamentale superare una cultura ancora inficiata da atteggiamenti poco orientati alla negoziazione o rigidamente gerarchici, iscritti nel patrimonio culturale e d'impresa, atteggiamenti che non consentono relazioni autenticamente mature e, appunto, l'attribuzione reciproca di responsabilità come condizione per un reale sviluppo.

Non ci sono risposte sempre valide e non esistono soluzioni - è opinione comune tra gli autori di questo articolo - che non affondino nelle prassi, nella quotidiana gestione del rapporto con i clienti intesi come parte attiva e non semplice territorio di conquista, nella relazione con i fornitori come valore aggiunto e non materiale inerte privo di reazioni (ancorché non evidenti), nella gestione del personale concepito come risorsa responsabile prima che "libro bianco" le cui caratteristiche, motivazioni, attitudini sono facilmente scrivibili o trasformabili a colpi di retorica variamente declinata³ (o di puri incentivi economici).

¹ A ciò si aggiunga lo *shock* prodotto dal brusco riemergere nello scenario mondiale dei vecchi *competitor* (come la Cina e l'India), in un rapido, inatteso ritorno agli equilibri di un passato pre-industriale, a minare sullo stesso terreno una leadership, quella del blocco occidentale, che pareva indiscussa *da sempre*, quasi fosse un fatto naturale. A sostanziare tale "illusione culturale", evidentemente eurocentrica e autoreferenziale, ha contribuito la storiografia prevalente, i cui presupposti solo recentemente sono stati messi in dubbio (Frank, 1998; Torri, 2000), mettendo in luce come nel periodo dal Quattrocento alla fine del Settecento non l'Europa, ma in prima istanza la Cina e, subito dopo, l'India fossero le aree più sviluppate del globo (la Cina sia dal punto di vista amministrativo ed economico, l'India dal punto di vista economico). Solo una consapevolezza più critica -che assuma la relatività della leadership Occidentale e la collochi storicamente- può sollecitare l'emergere di un diverso modello di sviluppo che giochi la partita con i paesi emergenti sul piano dell'innovazione e, appunto, della responsabilità sociale.

² Un primo elemento di divergenza tra gli autori ha riguardato la sottolineatura del fatto che pensare a un nuovo modello di impresa e cultura sia una necessità di sopravvivenza nel medio periodo prima ancora che un fatto di etica (sottintendendo la possibilità che possa esistere, ma probabilmente non resistere, una cultura d'impresa non eticamente connotata -nel senso di socialmente responsabile-), o piuttosto l'etica non sia alla base della cultura in generale, e della cultura d'impresa nello specifico e in quanto tale non sia riducibile a ragioni di calcolo.

³ Sulla retorica applicata ai processi gestionali esiste un'ampia pubblicistica, dal filone di ricerca che pone in evidenza l'evoluzione delle ideologie manageriali (Barley, Kunda, 1992, pp. 1-24), o le pratiche di *storytelling* come parte rilevante della strategia aziendale (Czarniawska, 1988; Boje, 2006), agli studi di Abrahamson (1996, pp. 254-285; 1997, pp. 491-533; Abrahamson & Fairchild, 1999, pp. 708-740) e di Stein (2003) sull'utilizzo delle "mode" -relative ai temi cari alla consulenza d'impresa- come fonti di linguaggi a sostegno dei discorsi manageriali, fino alle recenti osservazioni di Brunsson (1985, 1995) sui dispositivi atti a gestire le situazioni di discrepanza tra teorie dichiarate, decisioni e azioni.

La RSI diviene un pretesto (se vogliamo uno dei tanti punti d'accesso, ma con una potente chiave di lettura d'insieme) per affrontare il nodo culturale del cambiamento, che possa evitare quello che Pierre Bourdieu definisce "effetto d'isteresi": la disconnessione tra i presupposti culturali incorporati, espressi e riprodotti costantemente dai soggetti e quasi inavvertitamente declinati nelle loro pratiche, e i mutamenti nel mondo esterno.

La domanda che si pone, allora, diviene, non solo "etica", ma "pratica": quali sono, oggi, le modalità di comportamento più efficaci per un'impresa che voglia davvero sopravvivere in un arco di tempo ampio, mettendo correttamente a frutto le risorse, e voglia gestire le relazioni con gli altri *stakeholder*, valorizzandone il ruolo interlocutorio, senza per questo cessare di pensare e pensarsi come impresa? Di quali diverse prassi, di quali azioni, di quali regole c'è bisogno per vincere davvero "la sfida globale della competitività" ad un prezzo sostenibile?

In questa ottica, come si cercherà di metter in risalto nel seguito dell'articolo, il problema della RSI diventa *tout court* un problema di analisi e cambiamento della cultura aziendale.

Questo contributo vuole allora essere un invito a dibattere di RSI insieme a chi fa impresa, nella convinzione che proprio dai temi della Responsabilità sociale possa scaturire lo stimolo per pensare ad un modello culturale e aziendale declinato nell'agire imprenditoriale e nelle prassi gestionali e, attraverso la revisione di tali prassi, concretamente realizzabile.

2. La Responsabilità Sociale d'Impresa: riflessioni preliminari e inquadramento del tema (Sabrina Parenti)

Quando si parla di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) si fa riferimento a un modo di guardare all'attività d'impresa relativamente nuovo e che, in opposizione ai paradigmi economici classici, considera non soltanto il profitto tra gli obiettivi primari della gestione.

Pur rimanendo la profittabilità un elemento fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa, ad essa si affiancano nuovi elementi considerati egualmente importanti per l'economicità e la durabilità nel tempo dell'impresa stessa, quali per esempio la costruzione di un rapporto fiduciario con clienti e fornitori, l'impostazione di un rapporto di correttezza e trasparenza nei confronti dei dipendenti e un'integrazione costruttiva con le istituzioni.

Nonostante tutti questi elementi non siano nuovi e possano comunque essere ricompresi all'interno della teoria manageriale tradizionale, che consideri però un orizzonte di profittabilità per l'impresa di medio-lungo periodo anziché di breve, tuttavia è innegabile la nascita di una nuova sensibilità che legge l'impresa come produttrice di valore – non solo economico – all'interno di un contesto socio-ambientale ben definito.

Dipendenti, clienti, fornitori, ma anche concorrenti e istituzioni sono posti al centro della riflessione economica in qualità di portatori di interessi (*stakeholder*⁴), tra loro spesso conflittuali.

Volendo offrire una prima ed ampia definizione di *stakeholder*, si può far riferimento a quella elaborata da Freeman (1984, p. 46):

«Lo stakeholder di una organizzazione è ogni gruppo o individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione».

Il grosso pregio di questa definizione è quello di essere estremamente inclusiva: di fatto esclude soltanto quei soggetti che non possono influire sull'impresa - cioè non hanno potere - o non sono da essa influenzati, cioè non ne subiscono in nessun modo le azioni e le decisioni. Questo secondo attributo è estremamente importante perché consente di annoverare tra gli stakeholder anche soggetti tradizionalmente non considerati nella gestione aziendale se non in maniera

⁴ Il termine *stakeholder* venne inventato a metà degli anni '60: si tratta in effetti di un neologismo, un'intenzionale deformazione del termine *stockholder* utilizzato per indicare i detentori di capitale. Con il nuovo termine si indicava che, oltre a questi soggetti, ne esistevano altri, tradizionalmente non considerati dai modelli economico-aziendali, che avevano una rilevante "posta in gioco" (*stake*) nella gestione delle imprese. Freeman e Reed (1983) citati in Goodpaster K.E. (1991).

prettamente strumentale, quali per esempio le comunità locali. La definizione non prevede infatti la necessità di una relazione di tipo contrattuale: è sufficiente l'esistenza di esternalità, di "poste in gioco" in grado di creare in questi soggetti una qualche forma di aspettativa nei confronti dell'impresa.

A partire dal riconoscimento che detto soggetti a vario titolo partecipano all'attività d'impresa e dunque alla produzione di un valore economico, l'approccio della RSI si focalizza sulla questione di come tali interessi debbano di volta in volta essere mediati e ricomposti, tra loro e in relazione all'interesse tradizionalmente al centro dell'economia classica cioè quello per il profitto degli azionisti (*shareholder*).

Alla base della RSI c'è l'affermarsi di un'etica d'impresa che si fonda sull'idea che incentivi e costi (economici ma anche sociali) debbano essere distribuiti tra tutti gli *stakeholder*, senza una predominanza attribuita a priori a nessuno di essi, applicando i principi di equità e giustizia.

In questo contesto è importante definire con accuratezza i due termini, per cui:

- per equità si intende che coloro che sono uguali rispetto ai contributi dovrebbero esserlo anche rispetto ai risultati⁵;
- per giustizia si intende una condizione in cui, a partire da una pari attribuzione di diritti e doveri di base, laddove si producano delle disuguaglianze, le stesse possano essere giustificate solo se generano vantaggi per tutti⁶.

Si tratta di un nuovo paradigma che va gradualmente diffondendosi a livello globale: il dibattito nasce negli Stati Uniti negli anni '70⁷ quando gli investitori istituzionali delle grandi società per azioni cominciano a interessarsi delle condotte assunte dalle *corporation* in relazione a temi quali la discriminazione razziale e l'inquinamento ambientale.

Vanno affermandosi due tipi di consapevolezza:

- l'impresa non produce solo valore di tipo economico (profitto), ma ha impatti sociali importanti per cui è in grado di produrre valore (per es. se crea occupazione e sviluppo in una zona depressa) o disvalore socio-economico (per es. se inquina);
- tale valore o disvalore socio-economico ha una natura di bene prettamente pubblico.

In Italia la RSI approda solo a metà degli anni '90: tuttavia l'interesse suscitato è grande e gli studi in materia si sono rapidamente moltiplicati.

La tendenza, a livello globale, sembra essere quella per cui i differenti sistemi economico-sociali nazionali, una volta usciti dalla fase di costruzione dell'apparato produttivo ed entrati in quella di diffusione del benessere, si dimostrano più sensibili ai problemi della qualità della vita, motivo per il quale all'impresa viene dunque richiesto di perseguire finalità economiche che siano anche socialmente qualificate.

La letteratura offre molte spiegazioni, non necessariamente in contrasto tra loro, della recente e rapida diffusione della RSI: dal crescente benessere, che consente di pagare di più i prodotti, alla globalizzazione. In riferimento a questo fenomeno in particolare, rilevano sia l'influenza planetaria delle informazioni che rendono di dominio pubblico le scelte etico-economiche addebitabili alle imprese in tutto il mondo, sia la crescente consapevolezza di una emergenza ambientale che, per essere affrontata seriamente in termini di sostenibilità, necessita imprescindibilmente di un approccio globale⁸.

⁵ Naturalmente i contributi possono essere di tipo diverso, tipicamente lavoro o capitale, ma in ogni caso, in base al più generale principio di reciprocità si afferma che coloro che hanno messo qualcosa a disposizione dell'impresa, hanno diritto a qualcosa in cambio. Wilson (1995) citato in Sciarelli (2007).

⁶ Rawls (1982). Questo argomento è alla base di un discorso più ampio sulla meritocrazia, che non viene affatto esclusa dall'applicazione della Teoria degli stakeholder. In particolare molti studiosi riconoscono come nelle relazioni cooperative il cui obiettivo primario è la produttività economica, proprio l'equità (cioè la distribuzione dei benefici in proporzione al contributo dato), più che l'uguaglianza (in senso stretto, come quote uguali) o il bisogno, rappresenti il principio fondamentale della giustizia distributiva. Per una trattazione più esauriente relativamente a questo punto si veda Phillips R.A., Freeman E., Wicks A.C. (2003) in Freeman, Rusconi e Dorigatti (a cura di) (2007).

⁷ *The ethical investor* di John Simon, nasce dalle discussioni intorno a questo tema tenutesi presso l'Università di Yale, e rappresenta una delle prime enunciazioni del problema.

⁸ Werter e Chandler (2006) citati in Sciarelli (2007).

Non va inoltre dimenticato che la nascita di mercati globali ha considerevolmente aumentato il rischio di disuguaglianze economiche e sociali tra i Paesi industrializzati e quelli del sud del mondo. A questo proposito si è parlato di “trappola dell’irresponsabilità globale d’impresa”⁹ alludendo proprio al fatto che l’assenza di infrastrutture istituzionali nei Paesi in via di sviluppo non offre un’adeguata resistenza all’opportunismo delle imprese che delocalizzano, in grado di sfruttare al massimo non solo la loro forza contrattuale ma anche un’imperfetta applicazione della legge dovuta a un asimmetrico sviluppo, nei diversi Paesi, dei diritti fondamentali.

La ripulsa nei confronti dei rischi di iniquità insiti nella globalizzazione ha prodotto, negli ultimi anni, forti movimenti di opinione che si sono concretizzati in una minaccia economica credibile per le imprese “non etiche”: si pensi alle campagne di boicottaggio che hanno coinvolto marche notissime a livello internazionale, e ai loro disastrosi effetti sulla reputazione e sui bilanci di queste imprese.

Conseguenze economiche di queste dimensioni rappresentano certamente un incentivo importante ad adottare comportamenti di RSI.

Rispetto poi, in particolare, al fenomeno delle delocalizzazioni, gli studiosi sottolineano come l’adozione di comportamenti di RSI volti ad allineare le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti fondamentali in tutti i Paesi di produzione porterebbe certamente non solo a un minor numero di delocalizzazioni (con un impatto economico inferiore sulle economie di provenienza) ma anche a una porzione maggiore del valore prodotto appropriato dagli stakeholder locali, con effetti sul medio-lungo periodo, di sviluppo e crescita anche del capitale umano nei paesi “ospiti” attraverso un miglioramento della salute, della sicurezza e dell’istruzione.

L’impresa è dunque interpretata come un’istituzione sociale, oltre che economica, in quanto in grado di produrre effetti, sia positivi sia negativi, che interessano la collettività.

Ed è in questa prospettiva che ha senso parlare di responsabilità che l’impresa è chiamata ad assumersi rispetto alla propria condotta di fronte a un pubblico più ampio di quello tradizionale rappresentato dai soli azionisti, e costituito dalla comunità locale, dalle associazioni dei consumatori, dai movimenti di opinione, dalle rappresentanze sindacali ecc..

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.

A riprova dell’interesse diffuso per questo nuovo modo di fare business sono le numerose iniziative che si possono contare, a livello internazionale, per la formulazione di standard di gestione delle imprese che rispettino i principi di RSI: in Spagna Aenor e in Francia Afnor¹⁰ hanno proposto standard di RSI costruiti sul modello dei sistemi di qualità; in USA l’associazione degli *ethic officer*¹¹ ha chiesto all’ISO statunitense di definire uno standard RSI, mentre in Italia già nel 2001 si è avuta la pubblicazione delle linee guida Q-RES, un progetto di “certificazione RSI” avviato fin dal 1999.

Sono stati sviluppati sia standard di processo (come AA1000¹²), sia di contenuto (GRI - Global Reporting Iniziative¹³ e in Italia GBS – Gruppo del Bilancio Sociale¹⁴).

⁹ Sacconi (2005a, pg. 18).

¹⁰ Aenor ed Afnor sono gli enti normativi di standardizzazione spagnolo e francese, corrispondenti al nostro UNI. Entrambi rappresentano i rispettivi Paesi presso l’ISO. Per maggiori informazioni i siti web di riferimento sono i seguenti: www.aenorinternacional.com e www.afnor.org. Aenor in particolare si appoggia alle linee guida del GRI e alla certificazione SA800.

¹¹ Tale figura è molto diffusa negli USA, mentre in Italia è certamente più rara e in qualche modo nuova e misteriosa. La sua maggiore diffusione oltreoceano è certamente dovuta, oltre che a un dibattito in materia di più lunga data, anche alle differenti caratteristiche delle imprese, spesso *corporation* e *public company* di grandi dimensioni, pertanto con risorse disponibili da dedicare a problemi così specifici.

¹² AccountAbility 1000 è uno standard sviluppato dall’ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) e si propone come uno standard di base, centrato sull’obiettivo di fornire qualità al processo di accounting, auditing e reporting etico e sociale. Non è uno standard certificabile ma, innovando i principi chiave della qualità in un’ottica di responsabilità, suggerisce un processo attraverso il quale costruire un rapporto comune ed una fiducia reciproca tra imprese e *stakeholder*. Le certificazioni di riferimento per AA1000 sono la SA800 (in particolare in relazione ai luoghi di lavoro e alla tutela dei diritti dei lavoratori) e ISO14001. Il sito internet di riferimento è www.accountability21.net.

Senza considerare poi l'interesse suscitato a livello di UE: è del 2001 il Green Paper, mentre nel 2006 è stata emanata in materia la Risoluzione del Parlamento Europeo.

Gli studiosi d'oltreoceano tendono a distinguere, all'interno di ciò che definiamo Responsabilità Sociale d'Impresa, tra *Corporate Social Responsibility* – ossia adeguamento ai valori e alle aspettative etiche della società attraverso il miglioramento delle prestazioni volto alla minimizzazione degli impatti sociali negativi che l'attività d'impresa ha contribuito a creare - e *Social Responsiveness* – con riferimento a un atteggiamento più proattivo in grado di anticipare esigenze sociali non ancora pienamente manifeste.

In ogni caso ciò che è certo è che la Responsabilità Sociale d'Impresa è qualcosa che va oltre il rispetto della semplice *social obligation* ossia il rispetto dei limiti legalmente imposti e normativamente sanzionati. Tale approccio volontaristico alla RSI si riaggancia direttamente al crescente ruolo economico di tutti gli *stakeholder*: l'attuazione efficace di un sistema di RSI infatti passa necessariamente attraverso il meccanismo della reputazione che costituisce un incentivo decisivo, in termini di convenienze economiche, per la sua attuazione. Pertanto la legislazione dovrebbe ricoprire una funzione abilitante più che cogente in senso stretto.

Naturalmente la volontarietà in questo senso non va intesa come mera discrezionalità: l'autoregolazione sulla quale si fondano i sistemi di RSI prevede che l'impresa assuma impegni espliciti, preventivamente concordati con gli *stakeholder*. Il codice etico rappresenta lo strumento principale attraverso cui l'impresa può auto-imporre uno standard di comportamento, in merito al quale, proprio perché precedentemente condiviso, sarà chiamata a rispondere a fine gestione attraverso il bilancio sociale.

Questo aspetto della RSI è estremamente critico: una gestione aziendale che rispetti i principi della RSI può costituire un vantaggio competitivo determinante sui mercati, poiché risponde ad istanze etiche dei consumatori che sempre più si sentono coinvolti dal "valore sociale aggiunto" con cui le imprese sono in grado di connotare i propri prodotti o servizi.

Tale vantaggio competitivo infatti, in grado, all'esterno dell'impresa, di differenziare in modo sostanziale il prodotto sul mercato, e al suo interno di creare un ambiente meno conflittuale riducendo pertanto i connessi costi di gestione e controllo, risiede proprio nel fatto che la responsabilità sociale non si limita al semplice rispetto *ex post* di norme di legge, ma in un certo senso le anticipa, incorporandole in modo strutturale nel proprio DNA d'impresa.

Volendo declinare il discorso in termini economici, stando attenti tuttavia a non banalizzare, si potrebbe affermare che anche in ambito di RSI rimane fondamentale un "vantaggio di prima mossa"¹⁵.

La natura volontaria dell'auto-regolazione inoltre non sembra in contrasto con l'esistenza di sistemi di certificazione esterni che, in qualità di organi indipendenti *super partes*, possano da una parte aumentare il premio reputazionale delle aziende veramente etiche e dall'altra promuovere l'adesione agli standard di RSI, offrendo agli *stakeholder* potenziali (quali consumatori, investitori, società civile, istituzioni pubbliche) tutte le informazioni necessarie sulle imprese perché costoro possano farsi un giudizio e poi agire di conseguenza¹⁶.

Il rispetto formale di vincoli legali non sembra dunque sufficiente a rendere conto di un'effettiva eticità della gestione aziendale mentre la reputazione, intesa come forza sociale, è in grado, sul

¹³ Il GRI si propone di offrire, a livello internazionale, linee guida per la redazione dei rapporti di sostenibilità, declinati principalmente lungo tre dimensioni: quella economica, quella sociale e quella ambientale. Sul sito www.globalreporting.org sono disponibili non solo le linee guida aggiornate, ma anche concreti strumenti (quali format o schede) scaricabili ed adattabili a specifiche esigenze di reporting.

¹⁴ Nasce nell'ottobre del 1998 come gruppo di studio con l'obiettivo di offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del Bilancio Sociale. Il GBS ha presentato nella primavera 2001 lo standard definitivo e riconosciuto, scaricabile dal sito www.gruppobilanciosociale.org.

¹⁵ D'altra parte non è una novità che siano le norme giuridiche a seguire i mutamenti sociali e non il contrario: la norma giuridica non nasce in astratto, ma è la risposta a problemi di convivenza che nascono in concreto in seno alla collettività. La norma (prima sociale e poi giuridica) si impone dunque solo quando già sia maturata la consapevolezza sociale della correttezza o scorrettezza di un determinato comportamento.

¹⁶ Secondo il modello Q-RES tali enti di certificazione, proprio per evitare di essere catturati da interessi di parte, dovrebbero essere enti della società civile, *non-profit* e *multistakeholder*. Inoltre, per essere realmente credibili, dovrebbero garantire competenze di elevato livello che potrebbero essere efficacemente fornite da strutture tecniche indipendenti quali le Università.

lungo periodo, di individuare le imprese solo “opportunicamente etiche” e sanzionarle, anche economicamente.

Rimane naturalmente aperto il problema di come possa essere realizzato un sistema di controllo esterno di questo tipo, in grado di certificare in modo oggettivo il diverso grado di eticità di imprese che operano in ambiti e con modalità anche molto differenti tra loro¹⁷, supportando e fornendo informazioni quanto più attendibili, tempestive ed articolate ai diversi *stakeholder*.

In sintesi dunque si può affermare che la RSI non fa riferimento a una nuova forma impresa¹⁸, ma piuttosto a un nuovo modo di guardare all’attività d’impresa con la capacità - questa sì, nuova - di leggerla nel suo contesto socio-economico a partire da assunti più ampi, quali l’esistenza di preferenze non esclusivamente materialiste e consequenzialiste e una maggiore complessità motivazionale che è anch’essa alla base dell’azione economica razionale.

In un approccio completo al tema, pertanto, molto spazio andrebbe dedicato all’analisi delle motivazioni umane alla base dell’agire economico. Centrale pare anche la questione della costruzione di un sistema di incentivi in grado di rispondere adeguatamente alla complessità motivazionale dell’azione umana, anche attraverso l’utilizzo di concetti quali quello di identità individuale e collettiva, cultura organizzativa e DNA d’impresa.

Infine, uno dei più importanti incentivi all’agire etico sui mercati è senza dubbio rappresentato dalla reputazione¹⁹, sia dal lato della produzione (etica d’impresa) sia sul versante del consumo (consumo critico), fenomeno, quest’ultimo, che pure meriterebbe un approfondimento specifico. La reputazione di “essere un’impresa che si comporta in modo etico” rappresenta infatti quel “beneficio aggiunto al prodotto in se stesso” in grado di rendere conto della dimensione sociale di scelte prettamente economiche come appunto quelle del consumo critico (compro un prodotto che costa un po’ di più, ma che non rovina l’ambiente e garantisce un trattamento più equo dei lavoratori e una più giusta distribuzione dei profitti nel paese d’origine).

¹⁷ Ad oggi si stanno compiendo molti sforzi per individuare indici di eticità affidabili: il problema principale risiede nella necessità di ottenere una valutazione prettamente qualitativa dell’impresa a partire da parametri che, per poter essere quanto più oggettivi possibili, devono possedere natura quantitativa. Lo stesso bilancio etico soffre di questa contraddizione in termini.

¹⁸ Certo ci sono le imprese *non-profit*, che si sono sviluppate parallelamente al discorso sulla responsabilità dell’azione economica e rappresentano anch’esse una sfida (vinta) ad alcuni dei dogmi dell’economia tradizionale. Tuttavia, per come la vedo io, l’impresa *non-profit* è solo una delle manifestazioni possibili: la portata realmente innovativa di una gestione in ottica RSI si coglie se riferita alle imprese *profit*, cioè proprio a quelle più “tradizionali”.

¹⁹ Un interessante approccio al meccanismo della reputazione è quello offerto dalla Teoria dei Giochi e in particolare dalla Teoria delle preferenze conformiste (Sacconi, 2005) che ipotizza che gli *stakeholder* attribuiscono un valore intrinseco al fatto che l’impresa ottemperi agli impegni assunti nel contratto sociale.

La preferenza conformista (che fa riferimento all’idea Rawlsiana del conformismo a norme e non del conformismo *tout-cour*) è definibile come il desiderio che le azioni degli altri si conformino a principi ideali quando tali principi siano stati condivisi e accettati preventivamente da entrambe le parti.

L’esito osservato è che quando gli *stakeholder* hanno preferenze conformiste, l’eventuale deviazione rispetto agli impegni assunti nel codice etico viene punita di più di quanto il semplice interesse materiale non indurrebbe a fare. Per esempio la violazione da parte di un’impresa ai danni di uno *stakeholder* debole può mobilitare, proprio grazie al meccanismo delle preferenze conformiste, altri *stakeholder* della rete direttamente collegati all’impresa anche se non direttamente danneggiati dalla violazione in questione, con una possibilità di minaccia di sanzione (anche economica) estesa e pertanto efficace.

3. RSI e cultura organizzativa (Lauro Mattalucci)

Il tema della RSI andrebbe coniugato diversamente a seconda che si parli di enti della PA, di organizzazioni non profit del terzo settore oppure di aziende *for profit*. Ci limiteremo qui alle aziende *for profit*, anche se le cose dette, in qualche misura, valgono anche per gli altri comparti.

Il *cul de sac* della RSI

Il tema della RSI si connota in letteratura come:

- un processo di assunzione volontaria da parte delle imprese di obbligazioni aggiuntive (oltre quelle previste dalle leggi) verso gli *stakeholder* o verso la società più generale, obbligazioni che rispondono al rispetto di specifici “standard etici”²⁰
- una idea sul modo di fare impresa che prende le distanze da una attenzione esclusiva alla ottimizzazione del valore economico²¹, che si esprime sfruttando opportunisticamente le occasioni che si presentano nel breve termine, per adottare invece una ottica di sviluppo del “valore sostenibile”, necessariamente tralasciata al medio-lungo termine, nella consapevolezza che tale ottica, che si esprime mediante l’assunzione di standard etici, può diventare elemento di buona reputazione, di fiducia reciproca e di dialogo produttivo con gli *stakeholder*, ecc. sino a divenire un vantaggio competitivo rispetto ad altre aziende²².

In termini generali, il dibattito sulla RSI ruota attorno alla questione se le imprese vogliano o possano confrontarsi con un serio programma di sviluppo della RSI, uscendo dalle logiche di breve termine finalizzate esclusivamente a creare valore per gli azionisti.

Una serie di argomentazioni logiche, supportate da infauste evidenze empiriche legate a scandali che guadagnano le prime pagine dei giornali, inducono ad un sostanziale scetticismo, soprattutto in presenza di un sistema economico come quello attuale caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e dalla prevalenza di strategie finanziarie rispetto a strategie di sviluppo industriale.

Ci sono dunque buone ragioni per credere che la RSI sia una utopia²³, e che i discorsi che si fanno sui valori costituiscano un paravento ideologico che copre prassi tutt’affatto diverse²⁴.

²⁰ Ad es., in materia di “sicurezza del lavoro” esistono precise norme (legge 626) che indicano le procedure da adottare, le responsabilità da definire, i controlli da effettuare, ecc. Il tema della sicurezza del lavoro dovrebbe entrare nella RSI se l’azienda si impegnasse a fare di più di quanto prescritto nel quadro normativo, considerando l’integrità psico-fisica del lavoratore un valore etico da presidiare con più attenzione (e spendendo di più) rispetto a quanto viene fissato per legge. È pleonastico inserire nella RSI l’impegno ad osservare le leggi: quando lo si fa significa che la legge è ampiamente disattesa e che si considera un merito rispettarla, mentre tutte le altre aziende si comportano diversamente.

²¹ Per le aziende quotate in borsa, tale ottimizzazione significa l’aumento del valore borsistico per gli azionisti, la profittabilità delle *stock option* date ai manager, ecc: questo si intende dire, sovente, quando si usa l’espressione “creare valore per l’azienda”. Per le PMI il discorso è diverso: esse -nelle grande maggioranza - vivono la sfida competitiva come lotta per sopravvivere, sopravvivere a condizioni capestro, alla guerra sui prezzi, alle difficoltà dei rapporti con il sistema creditizio, ecc. Non sorprende che anch’esse cerchino di sfruttare, senza troppi scrupoli, le opportunità che si presentano: la tentazione di operare in una logica volta a raccogliere vantaggi immediati può essere vinta solo con la consapevolezza di doversi costruire una reputazione e una solidità che le spinge a guardare con ottimismo al futuro.

²² Gallino – che esprime una feroce critica alle attuali logiche di impresa e un sostanziale scetticismo sulla possibilità che il sistema si autoriformi – così identifica le due diverse idee di fare impresa (2005): «Una riforma del governo d’impresa che incorpori la RSI richiederebbe che fosse superato il paradigma della massimizzazione a breve termine del valore del 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 formazione del personale, piuttosto che essere distribuiti per intero agli azionisti».

²³ È, questo, un altro tema sul quale si è dibattuto: viene mantenuto qui il punto di vista in particolare di uno degli autori.

²⁴ La mission di Lehman Brothers, fino al giorno prima della bancarotta, recitava: «Our mission is to build unrivaled partnerships with and value for our clients, through the knowledge, creativity, and dedication of our people, leading to superior results for our shareholders». Nel blog che riporta questo statement un commento dice “greed masks ethics”: la cupidigia maschera l’etica; sembra piuttosto che sia l’edificante retorica a sfondo etico che maschera la cupidigia. Il sospetto si estende facilmente ai discorsi sulla RSI.

D'altra parte - senza neppure prendere in considerazione i fatti e misfatti che hanno portato all'attuale crisi - va ricordata l'esistenza del vecchio adagio *business are business* che declina in termini oppositivi le ragioni degli affari e quelle dell'etica.

Gli argomenti che si possono utilizzare per smontare tale contrapposizione fanno appello al mantenimento ed allo sviluppo di *asset* immateriali che si fatica a implementare ed a conservare e, costituiscono tuttavia una importante ricchezza per l'azienda: si tratta, innanzi tutto, della reputazione e della fiducia dei vari *stakeholder*, ma anche della capacità di mobilitare le competenze e la motivazione del proprio personale.

Per quanto tali argomenti risultino ragionevoli, non tutte le aziende si sono mostrate sensibili a questo riguardo, se non in larga misura sorde²⁵. Basta considerare le resistenze che vengono opposte alla riforma dei sistemi di *corporate governance* promossa dalla UE, ed ai tanti altri interventi normativi finalizzati ad imporre una maggior responsabilità sociale (si può significativamente ricordare l'opposizione che, anche tramite i governi nazionali, le aziende che immettono più CO₂ nell'aria esprimono alla applicazione del protocollo di Kyoto).

L'unica strada realistica - a fronte degli scandali economico finanziari che si susseguono con sconfortate periodicità, ed a fronte dell'irreversibile degrado ambientale - sembra dunque essere quella di non puntare sulla autonoma iniziativa delle imprese capaci di assumere obbligazioni aggiuntive nei confronti della RSI, ma quella di affidarsi a leggi più severe, adottate almeno a livello OCSE (e possibilmente a livello planetario), che fissino "standard legali" stringenti, sistemi controllo efficaci e sistemi sanzionatori inflessibili²⁶. Peccato che anche questa prospettiva di intervento normativo appaia poco più che un *wishful thinking*, bloccata com'è dalle politiche nazionali preoccupate di non far perdere vantaggi alle proprie aziende.

A questo livello generale di ragionamento, sembra dunque 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.

Etica e prassi: il necessario riferimento alla cultura aziendale

Proviamo a vedere le cose da un punto di vista un po' diverso.

Il tema della Responsabilità sociale consiste – come già detto – nella formalizzazione di una serie di obbligazioni etiche, che possono riguardare:

- l'ambiente
- la salute dei lavoratori
- i clienti (qualità dei prodotti / servizi)
- i fornitori
- etc.²⁷

Tali obbligazioni vanno a comporre quello che solitamente viene indicato come "codice etico". Si è detto come tali obbligazioni dovrebbero avere carattere aggiuntivo rispetto alle obbligazioni che sono previste per legge. Troviamo spesso nei codici etici impegni che sono dovuti per legge; essi potrebbero essere sostituiti da *statement* che dicono semplicemente "mi impegno a rispettare la legge in materia di...". È solo una situazione di violazione diffusa ed impunita della legge che spiega che l'impegno a stare dentro le regole appaia un fatto eccezionale, meritevole di essere inserito nel codice etico²⁸.

²⁵ Un ulteriore elemento di dibattito tra gli autori del presente articolo ha riguardato una visione più o meno critica dell'agire aziendale nel panorama attuale, e fino a che punto i discorsi sulla RSI si configurino in molti casi come retoriche alla moda: lo sforzo di calare tali discorsi nelle prassi risponde proprio al tentativo di superare questi rischi, facendo piuttosto della RSI un elemento fondante il modello di *governance*.

²⁶ Sottolineiamo che questo è stato un altro punto di discussione: chi tra noi crede nel valore dell'autoregolazione, oltre naturalmente ad un sistema di leggi che "incoraggino" le aziende in questo senso, direbbe che la strada è non solo quella di puntare sull'autonoma iniziativa delle imprese, ma anche quella di affidarsi a leggi più severe.

²⁷ I temi che possono essere menzionati formano un lungo elenco. Su di essi si incentra l'attenzione della così detta "*business ethics*". Per un'informazione sintetica vedasi http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics

²⁸ Recentemente la Regione Sicilia ha lodevolmente manifestato l'intenzione di inserire nei contratti di assegnazione di appalti gli obblighi di denuncia di pressioni estorsive e usuraie, il rispetto della tutela delle norme di sicurezza sul lavoro e

Detto questo si osservano, nonostante le contrarietà, le indifferenze e gli scetticismi tratteggiati al paragrafo precedente (“perché dovrei impegnare proprio la mia impresa quando le altre non lo fanno?”), aziende che sono interessate a darsi un codice etico ed a farlo valere in termini di immagine e di reputazione.

È in questa direzione che si muovono le procedure di certificazione etica, a cominciare dalla SA 8000 che si concentra sui seguenti aspetti:

- il rispetto dei diritti umani,
- il rispetto dei diritti dei lavoratori,
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori,
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

Così come la ISO 9000 si fonda sulla adozione di un “Sistema della Qualità”, così la SA 8000 si fonda sulla adozione di un “Sistema di Gestione Sociale”.

Le obbligazioni che si assumono sono tali se sono esplicitate adeguate modalità di controllo e di sanzione nei confronti di chi non le rispetta. Solo in questo senso possiamo dire che i codici etici entrano nel sistema di *governance*.

Le statistiche sul numero di certificazioni SA 8000 ci dicono che il numero di imprese che alla fine del 2008 risultano certificate sono solo 1693 in tutto il pianeta. Le statistiche sulla distribuzione delle certificazioni per paese nel mondo (http://www.saasaccreditation.org/facilities_by_country.htm) riservano vistose sorprese: esse vedono l'Italia di gran lunga al primo posto, mentre Francia, Germania, ecc. non compaiono per niente! La Regione Toscana, in particolare compare in cima alla classifica mondiale per imprese certificate. Si legge su Wikipedia: «Questi numeri fanno della Toscana la prima regione al mondo per imprese certificate (il 15% del totale). Tale record è il risultato del programma 'Fabbrica Ethica' della Regione Toscana, che dal 2001 promuove la cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese sostenendo la certificazione, anche grazie a misure che, per le imprese virtuose, abbattano l'Irap dello 0,50%, offrono un maggiore punteggio nei bandi per la richiesta di contributi e una maggiore visibilità del loro operato. Le azioni di Fabbrica Ethica sono realizzate attraverso una condivisione ed una collaborazione *multistakeholder*, attraverso un organo consultivo e propositivo, la Commissione Etica Regionale – CER, che riunisce gli attori economici e sociali regionali. In Toscana la responsabilità sociale è disciplinata dalla Legge Regionale 8 maggio 2006 n. 17, 'Disposizioni in materia di responsabilità sociale delle imprese' (pubblicata nel Bollettino Ufficiale della Regione Toscana n. 13 del 12 maggio 2006)». Si intuisce che la spinta alla certificazione etica non deriva solo da una sorta di imperativo categorico, ma anche da ben precisi *benefit* messi in campo dalla Regione²⁹.

Con tutte le perplessità che si possono avere in materia, si deve prender atto che esistono amministrazioni pubbliche che intendono promuovere la *business ethics*, ed esistono aziende che, per una ragione o per l'altra, intendono rispondere a tali sollecitazioni.

Tuttavia – come dimostra la storia della certificazione della Qualità secondo la normativa ISO 9000 - non è automatico che l'acquisizione di certificazioni comporti un effettivo cambiamento nella cultura del management aziendale e, quindi, nel modello di *governance* dell'impresa.

A nostro giudizio è proprio l'approccio tecnico-procedurale insito nella idea di certificazione (dove il rispetto dei principi adottati è garantito da un ente esterno), che porta ad una visione riduttiva dei problemi di cambiamento culturale che sono in gioco, e che induce a quelle derive burocratiche che accompagnano l'applicazione delle norme aziendali (come se fosse possibile, in virtù di norme e procedure, ottenere una nuova etica aziendale che si afferma per editto).

in materia previdenziale, con la conseguenza che la loro violazione possa dar luogo alla risoluzione del contratto. In effetti una situazione di violazione diffusa della norma fa sì che comportamenti di mero rispetto della legge, come quelli che il disegno di legge indica, appaiano “eroici”.

²⁹ La materia meriterebbe un approfondimento. La legge della Regione Toscana si trova al sito <http://www.improntaetica.org/file/docs/Legge%208%20maggio%202006.pdf>

I principi etici non esistono se non nella prassi, trovano senso nel loro essere agiti e non nei codici etici. Se poi la applicazione di tali principi passa per la esplicitazione di regole, vale quello che sulle regole afferma Charles Taylor (1995): «The rule is, at any given time, what the practice has made it».

Se si accetta questo punto di vista, della necessaria attenzione alla prassi ed al senso che i valori assumono nella prassi, allora il problema della RSI diventa un problema di analisi e cambiamento della cultura aziendale nell'area che affrisce al modo in cui si coniugano operativamente etica e governo dei processi lavorativi. Il tema della responsabilità sociale diventa allora il tema dell'esercizio *tout court* della responsabilità che i manager (e gli altri ruoli aziendali, ognuno per il potere di cui dispone)³⁰ hanno: non esiste nelle aziende un esercizio di responsabilità che non abbia anche e sempre un significato sociale.

L'idea di RSI che emerge in quest'ottica non consiste nella declinazione di un codice etico basato su valori mutuati da repertori predefiniti, ma consiste piuttosto in un processo che porta all'abbandono di determinate prassi ed il potenziamento di pratiche legate a nuovi valori che il Management ritiene siano contemporaneamente più etici e più utili per l'azienda, valori che il Management si impegna ad implementare anche con le opportune "azioni positive".

C'è un punto delicato nella affermazione appena fatta. Non sfugge a nessuno che in essa si postula disinvoltamente si possa operare una sintesi produttiva tra quelle che Weber chiamava "etica dei principi" (decido in questo modo perché lo sento come obbligo morale, costi quel che costi) ed "etica delle responsabilità" (decido in questo modo perché ho valutato i pro ed i contro pensando a ciò che è meglio per l'azienda): la possibilità di una tale sintesi è esattamente il caposaldo su cui si fonda l'idea di un nuovo modo di fare impresa, cara ai teorici della RSI.

La differenza è che nell'approccio qui suggerito non ci si lega ad un insieme di valori predefiniti, ma si prende in considerazione un insieme di valori che si esprimono nella prassi, rilevabili attraverso una sorta di audit della cultura aziendale e che vengono selezionati in quanto meritevoli di essere inclusi in un progetto di cambiamento.

C'è un esercizio di analisi delle organizzazioni come culture che si fa spesso in attività seminariali: consiste nell'indicare i valori da abbandonare e, per contro, i valori da potenziare nell'interesse dell'azienda, e di indicare poi le possibili leve del cambiamento. È un fatto che, quasi sempre, alla base delle scelte dei valori da abbandonare e da potenziare nell'interesse dell'azienda vi sono anche opzioni etiche (comunicazioni più trasparenti, processi decisionali fondati sulla competenza e non sullo status, ecc., ecc.), opzioni che non sono etero-determinate, ma che trovano senso quando si ragiona sulle prassi manageriali e sulle *performance* che ne derivano.

RSI e innovazione della cultura aziendale

L'idea di RSI che tento³¹ qui di illustrare trova senso – come si è detto – in una prospettiva di cambiamento culturale.

È necessario, in questa prospettiva, mettere in conto di dover sviluppare un percorso di "audit della cultura manageriale agita" (la cultura che si esprime nella prassi non quella paludata e mascherata da retoriche manageriali). L'"ipocrisia organizzativa" – nel senso tecnico con cui ne parla Brunsson (1995)³² – rappresenta (anche quando siano stati adottati codici etici) il maggior ostacolo al disvelamento di valori agiti che dovrebbero essere abbandonati in quanto producono effetti negativi per l'azienda.

³⁰ Anche questo è stato un elemento di discussione tra gli autori: fino a che punto il ruolo del Management -per quanta influenza abbia- possa limitare la funzione che anche tutti gli altri attori sociali hanno nel processo di costruzione culturale, specialmente se si assume la responsabilità come criterio-guida.

³¹ L'autore userà di qui in avanti la prima persona singolare per segnare il carattere dialogico dell'articolo.

³² Che la definisce come strategia discorsiva in grado di affrontare il problema della differenza tra ciò che dentro l'organizzazione "è possibile dire e ciò che è possibile fare".

Non si tratta, ben inteso, di andare alla ricerca di nuovi imperativi categorici, ma di crescere la consapevolezza di come si possa produttivamente spostare su un fronte più avanzato la composizione tra le logiche del business e quelle della responsabilità sociale.

Mi limito qui ad elencare alcune aree di un possibile percorso di audit della cultura manageriale agita.

- Area dei rapporti con gli *stakeholder* esterni (clienti, fornitori, partner, ecc.)

Ci si deve interrogare - in riferimento alle prassi relative alla vendita, agli acquisti od altro - sulla possibilità che sia più utile per l'azienda sviluppare forme di interazione che siano maggiormente idonee ad alimentare il "circolo virtuoso della fiducia", puntando non sulla opacità degli accordi ma sulla trasparenza degli impegni reciproci, e sulla possibilità che il gioco relazionale sia fondato su una logica *win-win*. Tutto questo non in termini di opzioni astratte, ma di prassi concretamente applicabili e di affinamenti da ricercare in corso d'opera, a partire dalle esperienze realizzate.

- Area della gestione del personale

Occorre riferirsi non solo ai meccanismi formali con i quali sono attuate le politiche del personale (retribuzioni, carriere, ecc); ma anche alle prassi gestionali (forme di comunicazione con i collaboratori, possibilità di sviluppare e mettere in valore le competenze, assegnazione di incarichi, presenza di feed-back valutativi, sanzioni positive o negative espresse, ecc.) attivate dal management nella quotidianità delle attività lavorative.

Per chi lavora in una azienda è questa un'area di questioni "eticamente sensibili"; un'area in cui, con evidenza, le logiche del "controllo sociale" possono rischiare di prevalere su quelle (spesso disinvoltamente sbandierate) della valorizzazione del capitale umano.

Ci si deve allora chiedere quali prassi siano funzionali solo alla riproduzione degli assetti di potere e di status, quali prassi portino al mascheramento delle responsabilità o alla creazione di "capri espiatori"³³

- Area della circolazione delle informazioni e produzione della conoscenza

È un'area "trasversale", che riguarda non solo i processi interni all'azienda, ma anche le già citate interazioni con gli *stakeholder* esterni; un'area che ha forte connessioni con le accennate logiche di gestione del potere.

Gli aspetti disfunzionali che qui possono emergere riguardano una nociva prevalenza di giochi competitivi rispetto a giochi collaborativi³⁴, lo sperpero di potenzialità professionali, l'incapacità di riconoscere e di dar valore alle "comunità di pratica", ed altro ancora.

In termini generali (che detti in poche parole possono apparire troppo astratti) uno dei punti focali di riflessione può essere quello della presenza o meno, nella cultura manageriale, della capacità di attivazione di quei "processi riflessivi"³⁵ (informare sulle informazioni, comunicare sulle comunicazioni, imparare ad imparare, parlare di linguaggi, decidere sui processi di presa delle decisioni, ecc.) che possono ritenersi alla base dell'"apprendimento organizzativo".

Si può obiettare che questo è un discorso diverso da quello che cercano di sviluppare gli studiosi della RSI e le agenzie che ne raccolgono le indicazioni. Un discorso magari interessante, ma che esce dalla prospettiva di costruire un "sistema di gestione sociale" ispirato ai principi della *business ethic*.

³³ Si è parlato in letteratura della disposizione a non volere, in caso di errori, andare subito a caccia del colpevole (o magari dell'incolpevole capro espiatorio), ma piuttosto favorire l'apprendimento su come l'errore sia stato possibile e come lo si possa evitare in futuro (si parla al riguardo di "no blame culture": si tratta di un interessante esempio di una prassi relazionale che può risultare contemporaneamente più etica e più utile per l'azienda).

³⁴ Si dovrebbe qui accennare ad un tema piuttosto impegnativo (che non tratto diffusamente per non appesantire troppo queste note): la RSI, nella sua formulazione teorica più "radicale", ipotizza che tra azienda e stakeholder vengano eliminate le "asimmetrie informative". Non mi pare che ci si debba spingere così avanti: il punto focale è quello di valutare nella prassi quali processi possano utilmente ispirarsi ad una logica di maggiore trasparenza e collaborazione e come si possa operativamente procedere in tale direzione.

³⁵ Sono "processi di produzione di senso idonei a mettere in discussione, attraverso un innalzamento di livello di indagine, le *routine* operative consolidate, a vantaggio di nuovi schemi d'azione" (Matalucci, 1996).

Infatti un simile approccio non parte da principi etici per poi cercare di capire come essi possano trovare applicazione nella prassi: parte dalla prassi inscritta nella cultura aziendale e si sforza di tenere assieme valori agiti e prassi. In tal modo, forse, si può sperare di tirarsi fuori da quello che abbiamo chiamato il *cul de sac* della RSI e dai pericoli di una adesione esclusivamente formale, che rischia di diventare di facciata, ai sistemi di certificazione etica.

Va anche sottolineato che nell'ottica di un preciso programma di cambiamento culturale possono essere valutati anche gli *early gains*, attenuando in tal modo la contrapposizione tra breve e medio-lungo termine.

Una cultura aziendale quale quella implicitamente proposta come riflessione sulle aree sopra menzionate è, con evidenza, maggiormente idonea a strutturare forme di dialogo e confronto tra il management ed i vari *stakeholder*, a definire responsabilità ed impegni specifici.

Non ci sfuggono affatto le difficoltà che si possono incontrare nell'attuare una simile prospettiva di lavoro: quando si vuole affrontare un percorso di cambiamento culturale, occorre avventurarsi su una strada impervia, con un *commitment* manageriale che non si sa se si manterrà costantemente all'altezza della sfida, con la esigenza di far appello ad una capacità del Management di interrogarsi criticamente sui presupposti delle proprie azioni, con la necessità di smascherare retoriche pronte all'uso, con la esigenza di saper affrontare le resistenze al cambiamento (anche affidando un ruolo appropriato alla leva della formazione)...

Questo mi sembra il prezzo da pagare, se non si vuole rimanere su un piano di mera enunciazione di principi.

Un esempio può forse aiutarci a capire meglio. Quando dichiariamo di voler assumere obbligazioni verso "il rispetto dei diritti dei lavoratori" emerge con tutta evidenza anche il tema delle "pari opportunità"³⁶

Sarebbe interessante sapere come il problema viene declinato in collegamento alle certificazioni SA 8000. La questione delle pari opportunità richiede un vistoso cambiamento culturale: non ci si può limitare ad esplicitare divieti di molestia sessuale (che già le leggi contemplano), o ad azioni positive finalizzate a concedere più possibilità di part time ed orari di lavoro un po' più flessibili. Se si ritiene di fare qualcosa in questo campo, occorre interrogarsi seriamente su come rivedere prassi gestionali e logiche di potere e di *status*, sapendo che la posta in gioco, o meglio il beneficio per l'azienda, è quello di utilizzare adeguatamente un capitale di competenze e di motivazioni, che viene abitualmente sprecato.

4. Bibliografia di riferimento

Abrahamson E. (1996), "Management Fashion", in *Academy of Management Review*, 16, pp. 254-285.

Abrahamson E. (1997), "The Emergence and Prevalence of Employee-Management Rhetorics: The Effect of Long Waves, Labour Unions and Turnover", in *Academy of Management Journal*, 40, pp. 491-533.

Abrahamson E. & Fairchild G. (1999), "Management Fashion. Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", in *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 708-740.

Barley S., Kunda G. (1992), "Design and devotion: Surges in rational and normative ideologies of control in managerial discourse", in *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), pp.1-24.

Boje D. (2006), *Storytelling Organizations*, Sage, London.

Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique précédé de Trois études d'ethnologie Kabyle*, Editions du Seuil; trad. it.: *Per una teoria della pratica*, Raffaello Cortina, Milano, 2003.

Brunsson N. (1985), *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester, John Wiley and Sons.

³⁶ In termini di "Business ethics" si deve far riferimento alla rubrica "Ethics of human resource management" ed al principio mette al bando la discriminazione (specificando che esso include discriminazioni «on the bases of age, gender, race, religion, disabilities, weight and attractiveness»).

- 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.
- Frank A.G. (1998), *ReOrient. Global Economy in the Asian Age*, Berkeley, University of California Press.
- Freeman E.R., Reed D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance", in *California Management Review*, 25 (3), pp. 88-106.
- Freeman E.R. (1984), *Strategic Management. A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi.
- Goodpaster K.E. (1991), *Etica d'impresa e analisi degli stakeholder* in Freeman E. R., Rusconi G.; Dorigatti M. (a cura di) (2007), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, cap. 3, pp. 80-99.
- Mattalucci L. (1996), *Apprendere l'Apprendimento Organizzativo*, in Alessandrini G., *Apprendimento Organizzativo: la Via del Kanbrain*, Milano, Edizione Unicopli.
- Phillips R.A., Freeman E., Wicks A.C. (2003), *Che cosa non è la teoria degli stakeholder* in Freeman E. R., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007) *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, cap. 1, pp.21-49.
- Rawls J. (1982), *Una teoria della giustizia*, Milano, Feltrinelli.
- Sacconi L. (2005), *CSR: contesto, definizione e mappa per orientarsi*, in Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*, Roma, Bancaria Editrice, Introduzione, pp. 11-51.
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Stein J. (2003), *The Rhetoric of Top Managers - A Study of Four Generations of CEO's*, working paper, Jönköping International Business School and Stockholm School of Economics.
- Taylor C. (1995), "To follow a Rule", in *Rules and Conventions: Literature, Philosophy and Social Theory*, in *Philosophical arguments*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1995.
- Torri M. (2000), *Storia dell'India*, Roma-Bari, Laterza.
- Werther W.B., Chandler D. (2006), *Strategic Corporate Social responsibility. Stakeholder in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Wilson J.Q. (1995), *Il senso morale*, Milano, Edizioni di Comunità.