Aii

Francesco Manni

Responsabilità sociale, economicità, “bilancio sociale”

Un percorso di analisi economico–aziendale

Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXX
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-3197-8

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.

Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.

I edizione: marzo 2020

Indice

7 Capitolo I
La responsabilità sociale degli istituti

1.1. Attese concorrenti, legittimazione ambientale e responsabilità sociale degli istituti, 7 – 1.2. La responsabilità sociale dell'impresa privata c.d. capitalistica, 18 – 1.3. La responsabilità sociale degli agenti di produzione privati a vocazione *solidale*, 27 – 1.4. La responsabilità sociale degli agenti di produzione pubblici, 30 – 1.5. Un cenno introduttivo alla valutazione della responsabilità sociale, 32.

35 Capitolo II
La valutazione della responsabilità sociale per mezzo dell'analisi di economicità

2.1. Il giudizio di responsabilità sociale e le analisi di economicità, 35 – 2.2. Schema generale per ragionare sui profili dell' economicità, 42 – 2.3. Il profilo economico–finanziario, 48 – 2.4. Le analisi di efficienza, 52 – 2.5. Le analisi di efficacia, 57 – 2.6. Considerazioni sulla delicatezza della misurazione dei risultati, 61 – 2.7. Qualche riflessione sul fondamento dell'economicità, 64.

69 Capitolo III
Sulle ragioni a sostegno del bilancio sociale

3.1. Sull'opportunità del bilancio sociale, 69 – 3.2. Considerazioni ulteriori sul bilancio sociale in ambito privato. L'importanza dell'analisi del valore aggiunto, 76 – 3.3. Considerazioni aggiuntive sul bilancio sociale in ambito pubblico. Le relazioni con i bilanci partecipativi e di mandato, 87 – 3.4. Criticità e pre–requisiti del bilancio sociale, 92.

97 Capitolo IV
La costruzione del bilancio sociale

4.1. Profili di analisi riguardanti la realizzazione del bilancio sociale: considerazioni sul contenuto del bilancio sociale, 97 – 4.2. Riflessioni sulla sistematicità del bilancio sociale, 101 – 4.3. Riflessioni sul processo di costruzione del bilancio sociale, 109 – 4.4. L'intervento pubblico in Italia in materia di bilancio sociale (cenni), 116.

125 *Bibliografia*

Capitolo I

La responsabilità sociale degli istituti

1.1. Attese concorrenti, legittimazione ambientale e responsabilità sociale degli istituti

L'esistenza delle persone ha una considerevole dimensione di natura associativa frutto di una tendenza del genere umano ad unirsi (per conseguire fini singolarmente non realizzabili o più convenientemente perseguibili tramite l'unione) in comunità, che se dotate di regole e di strutture di comportamento relativamente stabili sono dette *istituti*[1].

Gli istituti si caratterizzano in modo altamente significativo per il più immediato scopo a loro assegnato dalle persone che gli hanno dato vita e nel quale può individuarsi la loro finalità istituzionale. Badando a questo ultimo profilo — come ben noto — si distinguono le classi di istituto seguenti: la famiglia; lo Stato e le sue articolazioni; l'impresa; le organizzazioni che compongono il privato sociale. Naturalmente, oltre al fatto che le singole persone simultaneamente partecipano con ruoli e attese diverse ad una pluralità di istituti, ciascuna classe è scomponibile specificando più puntualmente la finalità istituzionale e i caratteri che più da presso la connotano. Tra le diverse classi di istituto e le varie articolazioni appartenenti alla stessa tipologia, si creano una molteplicità di relazioni, che esplicano i loro effetti sempre in modo unico sulle condizioni di vita dei singoli 'organismi', contribuendo così a rendere sempre 'speciale' il loro essere.

Gli istituti manifestano durante la loro esistenza una propria identità, svincolata dai singoli individui che gli hanno dato vita e da coloro (singolarmente considerati) che a vario titolo vi partecipano. Con il passare del tempo, potranno verosimilmente mutare aspetti di rilievo della loro struttura e del loro comportamento ma la loro esistenza sarà sempre orientata nella direzione che ne ha determinato la costituzione e ne giustifica il mantenimento in vita.

Negli istituti, riflettendosi i valori, le attese e le caratteristiche personali dei singoli, è ineludibile che si producano una varietà di dispute che necessitano di essere governate. È di agevole constatazione che una disputa

1. Sul punto si veda: C. Masini, *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino 1979, p. 8; G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, Bologna 1989, p. 39.

esplicita è da preferirsi ad una silente conflittualità che, in quanto inespressa, è foriera unicamente di involuzioni relazionali che certo non favoriscono la realizzazione delle mete comuni e delle legittime attese particolari.

Le dispute sui valori, sui fini, sulle decisioni, sulle attese, sulla valutazione dei risultati e sugli insegnamenti che si possono trarre dall'analisi degli esiti, sono un fatto ineliminabile della vita associata, come lo è pure la necessità di gestire costantemente la coerenza tra obiettivi particolari e mete comuni.

È di tutta evidenza che gli individui avvinti agli *istituti* — nelle forme e nelle modalità più diverse — perseguono contemporaneamente mete condivise e obiettivi personali particolari, anche ponendo in essere comportamenti opportunistici. Ciò determina una situazione conflittuale tra traguardi unicamente personali e mete condivise, ma anche dispute su cosa debba intendersi e su come sia meglio realizzabile il 'bene comune'. Tuttavia, il disaccordo — se opportunamente orientato — non è necessariamente una forza disgregante che agisce in modo deteriore sulle relazioni umane. Le tensioni interpersonali, dovute a situazioni problematiche, possono favorire lo sviluppo di soluzioni alternative che, in assenza di dissenso, non sarebbero probabilmente emerse. In altre parole, se sapientemente governata la disputa determina una probabilità più elevata di effettuare delle scelte, anche combinando diverse alternative, più consone alla simultanea realizzazione di una soddisfacente composizione degli interessi particolari e delle mete comuni e delle vie più opportune e condivise per realizzare queste ultime, anche mettendo in campo strumenti coerenti con la gratificazione delle attese individuali. Il confronto sul merito[2] dei problemi da risolvere, favorisce una gestione dei conflitti più confacente ad orientare i processi decisionali al contemperamento dinamico delle molteplici e concorrenti attese.

I conflitti — per lo più — riguardano il modo di assicurare un'esistenza dell'organizzazione all'interno della quale trovino equilibrato componimento la finalità istituzionale e le attese umanistico ambientali. In sostanza, le dispute concernono la distribuzione dei sacrifici e dei benefici e l'allineamento delle aspettative dei singoli e/o dei gruppi con gli obiettivi generali assegnati all'istituto.

Le connotazioni economiche e umanistico–ambientali (insieme le diremo sociali) sono presenti in ogni istituto e si riflettono nell'ambiente, generando contemporaneamente valori e disvalori di quella duplice natura. Tra la dimensione economica e quella umanistico–ambientale vi è una relazione di coesistenza, che comporta una necessità di governo simultanea. Le soluzioni al problema del componimento di attese concorrenti non possono che avere un carattere contingente e dinamico, in quanto le situazioni sono destinate ad evolversi e ad essere diversamente apprezzate in considerazione del sistema

2. L.C. Megginson, D.C. Mosley, P.H. Pietri Jr, *Management. Concetti e applicazioni*, FrancoAngeli, Milano 2003, p. 677.

dei valori condiviso in un definito luogo e in un dato tempo. La composizione delle aspettative in competizione richiede una lungimiranza nelle scelte di governo, cioè un tener presente un orizzonte temporale di riferimento di lungo periodo, rispetto al quale è più agevole concepire un quadro decisionale d'insieme che possegga la qualità di comporre secondo una logica quanto più possibile condivisa attese concorrenti anche nella loro natura.

Le scelte riguardanti la gestione dei conflitti sono una manifestazione evidente dell'orientamento etico di fondo che guida il processo decisionale dell'organizzazione. È tale orientamento che pone le più elevate premesse sia all'assunzione e alla valutazione di esito delle scelte riguardanti i fini, sia alle decisioni che concernono la disposizione dei mezzi per il conseguimento dei traguardi auspicati. Più precisamente, è proprio il come si realizzano le mete che esplicita maggiormente l'orientamento valoriale, che ha modo di manifestarsi pur nell'aspro e variegato agone ambientale.

L'orientamento valoriale si rispecchia nelle scelte economiche, in quanto guida le relazioni personali e, quindi, anche quelle di scambio. I valori umanistico–ambientali, dunque, pur attenendo alla sfera individuale,[3] definiscono la cultura (economica) dell'istituto, che potrà essere più o meno in sintonia con le attese dell'ambiente di riferimento, anch'esse espressione di complicati orientamenti valoriali. Naturalmente, il processo di allineamento valoriale si presenta relativamente agile per le organizzazioni che operano in contesti culturalmente simili. Il fenomeno della *globalizzazione* economica e umanistico–ambientale ha, però, certamente aumentato l'importanza di governare gli attriti valoriali. La cultura dell'organizzazione è, dunque, una *leva* che agisce, a seconda dei casi, in positivo o in negativo sulla fluidità delle *relazioni*, sia a livello micro sia a livello macro.

Gli istituti, indipendentemente dall'essere privati o pubblici, con ripercussioni più o meno intense sulle loro condizioni di esistenza, presentano la comune esigenza di conseguire adeguati livelli di legittimazione ambientale. Vi è — in altri termini — da parte loro la necessità di ottenere un consenso/sostegno sui valori, il progetto d'attività, la sua attuazione e il suo esito, pur nella mutevolezza dei contesti di riferimento[4].

La legittimazione ambientale poggia sulla reputazione e, quindi, sull'immagine di sé che l'istituto ha saputo costruire. Si tratta, in sostanza, di ciò che gli interlocutori avvertono e che, naturalmente, dipende sia dall'oggetto osservato, sia dalle modalità di comunicazione oltre che, naturalmente, dai modi di percezione[5].

3. Si veda S. Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale d'impresa*, Giuffrè, Milano 2007, p. 65.

4. Si veda R. Norman, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano 1999, p. 43.

5. È stato osservato che "sarebbe più opportuno parlare, al plurale, di «immagini», perché, in realtà, gli interlocutori hanno percezioni diverse [...], sia in quanto destinatari di messaggi differenti,

L'immagine influenza il comportamento degli interlocutori, per il senso di fiducia che riesce a trasmettere. Il suo rilievo è notevole nel definire il clima più propizio, interno ed esterno, a favorire le condizioni di 'successo'. Va da se che la distinzione tra ambiente «interno» ed «esterno» è schematica, per certi versi è arbitraria e non sempre facilmente definibile nel concreto, specialmente con il crescere di logiche di governo di tipo evoluto che prevedono, intorno all'ideazione e alla realizzazione di un progetto di attività, il coinvolgimento molto stretto di più soggetti, anche di tipo istituzionale e caratterizzazione economica non similari.

La condivisione, il sostegno e il consenso, di cui necessitano gli istituti, dipendono dall'essenza dell'immagine, la quale a sua volta è, in buona misura, determinata dalla capacità di ideare, realizzare/rinnovare e comunicare una specifica identità. L'identità distintiva è fatta dei valori che caratterizzano la missione, delle credenze e degli schemi di comportamento, in breve è la cultura dell'organizzazione[6] che proiettandosi in una particolare visione[7], qualifica il finalismo istituzionale che altrimenti resterebbe — pur nella sua complessità — necessariamente generico, in quanto formulato per classi di istituti sulla base delle più evidenti caratterizzazioni che concernono le ragioni che sono alla base della loro esistenza. L'identità è, quindi, uno strumento strategico–relazionale di fondamentale importanza per ottenere la legittimazione ambientale, in assenza della quale si avvia un processo di decadimento che se in virtù di «norme» garantiste non comporta la dissoluzione formale dell'istituto, certamente ne determina lo svilimento, compromettendone il margine di autonomia nelle scelte riguardanti il rapporto con l'ambiente.

L'autonomia di ciascun istituto, ovviamente, è sempre da intendersi di tipo relativo, a motivo delle relazioni sempre operanti con le altre componenti della società. Essa ha come sua manifestazione fondamentale il possesso da parte degli organi di governo di significativi margini di discrezionalità nelle decisioni che riguardano i rapporti organizzativi e con l'ambiente

sia per le varie modalità di elaborazione dei messaggi stessi. D'altra parte è vero che nel medio–lungo periodo, per il collegamento tra i diversi interlocutori, tende a crearsi un'immagine di «massa», sintesi delle opinioni «modali» relative ai diversi aspetti [...]. Con tale riferimento ha significato parlare, al singolare, di «immagine»". K. Giusepponi, *Il bilancio sociale degli enti locali*, Giuffrè, Milano 2004, p. 4.

6. Ad avviso del Bruni la cultura aziendale è "condizione critica di esistenza e carattere distintivo della personalità dell'azienda". G. Bruni, *L'azienda come sistema convertitore di valori economici in valori culturali*, «Rivista Italiana di ragioneria e di Economia Aziendale», 1999, n. 1–2, p. 5.

7. "La visione è un'idea che, nella mente del suo ideatore, si è già configurata in una realizzazione pratica in anticipo rispetto alla sua effettiva materializzazione. Per avere una visione, dunque, non è sufficiente che ci sia un'idea, ma è necessario che l'ideatore abbia ipotizzato e si sia prefigurato alcuni suoi sviluppi. La visione è una sorta di premonizione, in cui un soggetto immagina i possibili futuri scenari in cui si troverà ad operare", A. Buccellato, A. Asquer, A. Spano, *Il governo delle aziende pubbliche. La pianificazione ed il controllo*, Giuffrè, Milano 2004, p. 153, nota (4).

di riferimento.[8] L'autonomia è strettamente connessa alla manovrabilità e all'adeguatezza (per entità, qualità e tempi) delle risorse da destinare allo svolgimento dell'attività, tramite la quale — o per meglio dire più frequentemente per mezzo degli esiti che essa produce — si rende operativa l'identità auspicandone la capacità di produrre legittimazione ambientale, al conseguimento della quale, naturalmente, va pure segnalato il pregnante contributo di una comunicazione orientata alla protezione ed allo sviluppo dell'immagine[9], in coerenza con l'assunta identità e in sintonia con il benessere comune.

Nel nostro Paese, e in quelli che presentano un similare modello di "sviluppo", il fine sociale, almeno in teoria, è il faro delle scelte pubbliche, ma anche un freno posto ai processi decisionali delle private organizzazioni[10]. Più precisamente l'utilità sociale è un traguardo concettuale evolutivo che si giudica realizzabile più convenientemente se perseguito — ponendo al centro i bisogni della persona/comunità — tramite l'opera congiunta dell'imprenditoria privata, del settore pubblico e delle organizzazioni non governative. In altre parole, si è radicata l'idea che il benessere comune possa essere più realisticamente e proficuamente perseguito tramite l'azione combinata delle amministrazioni pubbliche e delle private organizzazioni, anche di natura non similare[11].

Gli istituti pubblici e privati si distinguono come modelli di formazione sociale per le finalità istituzionali più immediate, ma in quanto (anche) modelli organizzativi della *produzione*, soggiacciono a (o se si vuole devono soddisfare) similari condizioni di vitalità aziendale. Gli uni e gli altri poi come espressioni reali della vita di relazione si caratterizzano per il quadro normativo di riferimento e per la loro specificità valoriale.

I valori della dignità umana, della democrazia, della legalità, della sussidiarietà, della concorrenza, della solidarietà, della sostenibilità, solo per citare i più ricorrenti, oltre ad avere (almeno nel mondo occidentale di

8. Cfr. G. Rebora, M. Meneguzzo, *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, UTET, Torino 1992, p. 63.

9. "Le scelte e i comportamenti tenuti dal sistema, attraverso la funzione di indirizzo e guida dell'OdG *(organo di governo)*, determinano le immagini che i "pubblici", in quanto entità osservanti, percepiscono del sistema. Inoltre, la diffusione e condivisione di tali valori nella struttura — favorendo l'allineamento degli obiettivi, interessi e comportamenti delle componenti — consente alla stessa di riconoscersi nel complesso dei valori che permeano e guidano il sistema, facendo emergere o sviluppando un forte senso di identità che dovrebbe, altresì, risultare coerente con le immagini proiettate". M. Pellicano, G. Monetta, *Il ruolo dell'etica nelle amministrazioni pubbliche*, in Azienda Pubblica, luglio–settembre 2004, p. 349.

10. Sul punto si leggano le osservazioni di P. Ricci, *L'articolo 41 della Costituzione Italiana e la responsabilità sociale d'impresa*, «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», marzo–aprile, 2010, p. 142 e ss.

11. E. Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano 2002, p. 79.

oggi) una loro autonoma desiderabilità, qualificano, certamente insieme ad altre circostanze, la razionalità economica delle formazioni sociali, siano esse di natura pubblica o di tipo privato, con effetti rimarchevoli sul piano competitivo e, quindi, sul modello di sviluppo delle singole comunità.

Nei *contesti* caratterizzati da una partecipazione diffusa il livello della «legittimazione» è sempre di più legato alla capacità degli istituti di dare risposta ai problemi dell'ambiente di riferimento[12]. In altre parole, il grado di legittimazione è l'esito di un comportamento sempre più giudicato in termini di capacità di creare utilità in modo socialmente responsabile e ciò pur essendo posto tradizionalmente con particolare evidenza per l'impresa[13], vale anche per gli altri modelli organizzativi della produzione. L'espressione responsabilità sociale[14] significa qualcosa[15], ma non sempre la stessa cosa per tutti[16].

La nozione in esame[17] per l'evidente relazione che ha con l'etica[18], sia essa laica o religiosa[19] non è mai individuabile in termini assoluti e, quindi,

12. Sull'argomento si veda A.B. Carrol, *A Three–Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in Academy of Mangement Review, vol. 4 , 1979.

13. S. Prakash Sethi, *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*, in California Management Review, Spring 1975.

14. Bowen affrontando l'argomento della responsabilità sociale scrisse che si tratta del "dovere degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società". H. Bowen, *Social responsabilities of the businessman*, Harper & Row, New York 1953. La citazione è stata tratta da A. Beda, R. Bodo, *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 Ore, Milano 2006, p. 1.

15. Con riguardo al contenuto della 'responsabilità sociale' e stato segnalato che: "Il termine è brillante; significa qualcosa, ma non sempre la stessa per tutti. Per alcuni richiama l'idea della responsabilità o dell'obbligo giuridico; per altri significa un comportamento socialmente responsabile in senso etico; per altri ancora il senso recepito è quello di 'responsabile di' in termini causali; molti lo equiparano semplicemente ai 'consapevole' o 'conscio'; molti di coloro che ne sono i fautori più accesi lo considerano solo un sinonimo di 'legittimità' nel contesto della pertinenza o dell'essere adatto o valido; meno numerosi sono coloro che lo considerano una specie di dovere basato sulla fiducia, che impone agli operatori economici criteri di comportamento più rigorosi che ai cittadini in genere". D. Votaw, *Genius become rare: a comment on the doctrine of social responsability*, in California Management Review, 1973, n. 2.

16. Sull'argomento si vedano: M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. per una sintesi socio–competitiva*, V& P Università, Milano 2004; G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, FrancoAngeli, Milano 2004.

17. "Per il World Business Council for Sustainable Development responsabilità sociale di impresa è il «continuo impegno dell'azienda a comportarsi in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti, delle loro famiglie, della comunità locale e più in generale della società»". A. Beda, R. Bodo, *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, cit., p. 1. La frase virgolettata è stata tratta da F. Perrini, A. Tencati, *Economia e Management*, n. 5, Etas, Milano 2003.

18. Si veda G. Rusconi, *Etica e impresa. Un'analisi economico–aziendale*, Clueb, Bologna 1997.

19. Si veda M.G. Baldarelli, *Responsabilità sociale e dottrina sociale della Chiesa: il ruolo dell'accountability etica, sociale e ambientale*, Economia Aziendale 2000 Web — On line Review, n. 1, 2006, p. 4.

oltre ad assumere connotazioni diverse nei vari luoghi[20], è destinata a mutare nel tempo, prestandosi anche a diverse caratterizzazioni interpretative a seconda che essa sia riferita alle imprese c.d. capitalistiche o alle cooperative[21], al privato sociale o agli istituti pubblici, nelle diverse articolazioni di governo e funzionali. Va pure aggiunto che nel concreto (e con riferimento alle diverse tipologie di istituto) il giudizio di responsabilità sociale[22] prende corpo dall'interazione delle convinzioni distintive della moltitudine di attori che operano nel contesto di riferimento. In sostanza, se si ha riguardo al comportamento di una reale «organizzazione» la responsabilità sociale ha primario riguardo al comportamento tenuto dal singolo istituto[23] rispetto alle complesse attese espresse dai segmenti culturali di riferimento. A questo proposito, in molti giudicano che la nozione di responsabilità sociale si caratterizza per la volontà di un'organizzazione di andare nello svolgimento delle specifiche *produzioni* oltre gli obblighi di legge e ciò non semplicemente per filantropia (anch'essa apprezzabile quando è genuina) ma perché costituisce parte integrante del disegno strategico che tende anche per tale via allo sviluppo completo di un'organizzazione. Si tratta — aggiungiamo — di un punto di vista che indica l'esigenza di contestualizzare nel tempo e nello spazio il giudizio di responsabilità sociale. L'espressione *oltre la norma* non va intesa, quindi, in modo assoluto e cioè per giudicare del senso di responsabilità sociale di organizzazioni che operano in contesti normativi caratterizzati da soglie di tutela normativa umanistico–ambientale diversa. In tal caso, per cogliere meglio il significato dell'espressione, giova tenere distinti il senso della responsabilità sociale, cioè il suo contenuto e la sua estensione, dagli *strumenti* — norme giuridiche , codici etici di 'settore' o regolamenti di condotta etica — che, spesso coesistendo, la affermano in alcune sue specifiche connotazioni[24]. La distinzione serve a chiarire che la responsabilità sociale — qualora ad essa si voglia assegnare una connotazione generale — non può esaurirsi con i valori assicurati giuridicamente, né può restringersi al punto da escludere quanto è oggetto di una tutela

20. È stato osservato che: "Le origini territoriali da cui traggono diffusione i principi della RSI sono riconducibili a poche nazioni del *Nord del mondo*. Anche se l'attuazione di una gestione [...] più consapevole e trasparente è stata globalmente accolta con favore, l'impronta etica e filosofica che ne è stata a supporto, risale ad una matrice ideologica liberista strettamente contestualizzata". C. Mio, *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano 2005, p. 36.

21. Sull'argomento si veda L. Sacconi, M. Seppi, *Le basi etiche e economiche della promozione cooperativa, classica e non classica*, in M. Bulgarelli, M. Viviani (a cura di), *La promozione cooperativa*, il Mulino, Bologna 2006, p. 141 e ss.

22. Sull'argomento si veda M. Viviani, *Dire dare fare avere. Percorsi e pratiche della responsabilità sociale*, il Mulino, Bologna 2006.

23. S. Sciarelli, *Etica e responsabilità sociale d'impresa*, cit., p. 65.

24. Sul punto si veda F. Manni, *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa*, Giappichelli, Torino 1998, p. 32.

giuridica, né può essere fatto coincidere con i valori la cui salvaguardia è affidata all'autoregolazione che connota il particolare settore e/o la specifica realtà[25]. È evidente che l'esistenza di norme permette soltanto di qualificare i comportamenti in legali e illegali o, più estesamente, in morali o non morali[26]. Tuttavia, le norme individuano anche un quadro valoriale 'prevalente e contingente' che però può essere più o meno distante dal 'sentire valoriale' di influenti attori ambientali che, peraltro, ci pare che di sovente tendano a percepire la responsabilità sociale (della produzione e del consumo) in modo talvolta non bilanciato.

Nei contesti ambientali più progrediti, notevole è, al riguardo, il ruolo esercitato dai *movimenti* (a difesa dei lavoratori, dei consumatori, dell'ambiente naturale e così via), i quali agiscono naturalmente con maggiore selettività al crescere delle dimensioni delle organizzazioni produttive e dei processi di internazionalizzazione[27]. In altre parole, gli *stakeholder*[28] incarnano la responsabilità sociale[29] o meglio ne sostanziano uno dei profili, quello più tradizionalmente posto a fondamento delle analisi sulla materia.

L'approccio *stakeholder* fornisce un senso all'espressione responsabilità sociale in quanto evidenzia una struttura di pensiero (rispetto all'esplicitazione dell'azione di governo) orientata alla comprensione e al dialogo con gli interlocutori — opportunamente segmentati — in riferimento alle specifiche aspettative e rinunce, nella ricerca di un bilanciamento dinamico e cooperativo degli interessi in campo. L'idea forte è che il processo di creazione del valore è collegiale e fa perno su di una condivisione della visione/missione nella quale la funzione di utilità tendenziale di fondo è

25. "Pertanto, dato che una buona amministrazione è legata al comportamento etico del personale, i valori etici devono essere codificati dall'OdG *(organo di governo)* attraverso un insieme coerente di regole interne di condotta atte a funzionare da punti di riferimento per i comportamenti della struttura operativa. Bisogna, cioè, che i valori, oltre che influenzare le scelte strategiche dell'OdG, siano trasformati in postulati che facciano da guida alle amministrazioni pubbliche. L'insieme di tali valori etici può definitivamente assurgere al ruolo di complesso coordinato di regole guida dell'attività aziendale attraverso la stesura di una 'Magna Charta', il cosiddetto codice di etica. Al riguardo è stato proposto dal Dipartimento della funzione pubblica il 'codice di comportamento dei dipendenti pubblici' dal quale le amministrazioni pubbliche possono prendere spunto, e/o fare riferimento, per orientare il comportamento dei componenti della struttura. La trasmissione di valori etici deve, tuttavia, avvenire anche, implicitamente, attraverso 'comportamenti esemplari dell'OdG nei riguardi della struttura operativa in modo da evitare che venga a mancare, per i dipendenti pubblici, il senso di appartenenza all'organizzazione in cui lavorano". M. Pellicano, G. Monetta, *Il ruolo dell'etica nelle amministrazioni pubbliche*, cit., pp. 353–354.

26. Cfr. E. Borgonovi, *Corruzione: fenomeno sociale non della p.a.*, in Azienda Pubblica, n. 6, 2002.

27. L. Bartocci, *Il bilancio sociale negli enti locali*, Fondamenti teorici e aspetti metodologici, Giappichelli, Torino 2003, p. 70.

28. E.R. Freeman, *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

29. Al riguardo si consulti A.B. Carrol, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, in Business Horizons, luglio–agosto 1991.

la creazione di un beneficio in favore di *tutti* e sostenibile nel tempo. In questa accezione, la responsabilità sociale si caratterizza per la continua tensione verso la ricerca di soluzioni innovative che migliorino l'esistente negli aspetti economici e umanistico–ambientali.

È stato opportunamente osservato che "il risultato di un comportamento socialmente responsabile è il miglior contributo allo sviluppo sostenibile, cioè ad uno sviluppo nel rispetto dei problemi sociali e ambientali. [...] In conclusione comportamenti socialmente responsabili e attività economica sostenibile sono utilizzati spesso come sinonimi"[30]. A questo riguardo, vanno ricordate: la dottrina sociale cattolica[31]; le iniziative istituzionali (Le linee guida OCSE; il Global Compact ONU; le indicazioni ILO; la strategia dell'Unione Europea; Dichiarazione del Summit di Johannesburg); l'intervento delle reti di imprese (UNEP Finance Iniziative; Responsable Care; CERES; Il Dow Jones Sustainability Index; il Forum Italiano Multistakeholder sulla CSR; Sodalitas) sui temi della sostenibilità. In particolare, desideriamo ricordare la sintesi ragionata dei *principi generali di responsabilità sociale* (1. responsabilità e coerenza; 2. integrità e equità; 3. correttezza e trasparenza; 4. centralità della persona; 5. protezione dei consumatori; 6. cittadinanza sociale; 7. sviluppo sostenibile) prodotti da Sodalitas e rivolti all'universo delle imprese, in modo da guidare le loro decisioni nella prospettiva dello sviluppo sostenibile[32]. Ancora, sull'argomento va segnalato lo standard ISO 26000 — Guida alla responsabilità sociale del novembre 2010, nonché quanto approvato dalle Nazioni Unite il 25 settembre 2015 con l'*Agenda* Globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 obiettivi (di sviluppo sostenibile) che, naturalmente, sono perseguibili dagli uomini singolarmente nel loro agire quotidiano ma più efficacemente per mezzo della loro azione congiunta che trova concreta espressione negli istituti da essi creati.

Impostazioni di analisi più recenti si focalizzano sul rapporto tra la responsabilità sociale e l'economia civile/sviluppo sostenibile[33]. Si tratta di percorsi di indagine che sottolineano l'importanza della reciprocità come fenomeno diffusivo non limitato alle parti direttamente coinvolte, dei beni relazionali, della felicità e della sostenibilità forte e cioè non limitata ad azioni di riduzione della insostenibilità.

30. F. De Fabritiis, *Il bilancio sociale per il comune e la provincia. Come svilupparlo*, *Il bilancio sociale per il comune e per la provincia. Come svilupparlo*, FrancoAngeli, Milano 2004, p. 14.

31. Si veda G. Troina, *L'impresa sostenibile. Riflessioni su capitale e lavoro, alla luce delle encicliche sociali*, Guerini e associati, Milano 2010.

32. Si veda A. Beda, R. Bodo, *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, cit., p. 5.

33. M.G. Baldarelli, *Le dimensioni della responsabilità sociale: riflessioni su miti e paradossi in una prospettiva economico–aziendale*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», gennaio–febbraio 2009, p. 59 e ss.

Sempre in tema di responsabilità sociale di notevole rilievo è poi la questione dei più adatti strumenti da porre — in un dato contesto — a presidio di uno specifico sistema di valori, in rapporto agli effetti che essi provocano sulla dinamica competitiva, specialmente quando ha carattere globale[34], e sui più opportuni interventi per porre rimedio a fenomeni concorrenziali altamente influenzati dalla diversa sensibilità che i contesti ambientali dimostrano nei riguardi dei valori umanistico–ambientali. Insomma, sul piano pratico, si pone il problema di coniugare la responsabilità sociale[35], che ha una connotazione pur sempre eterogenea e, quindi, un ambito più ristretto in termini di omogeneità valoriale di quanto non sia il quadro dei valori in cui si esprime il mercato, con le sfide competitive.

Le relazioni che si istituiscono nei contesti ambientali caratterizzati da un'elevata partecipazione tra consenso sociale e *performances* economiche, stimolano la ricerca di soluzioni innovative di *cultura imprenditoriale* finalizzate a comporre le esigenze della competizione con le attese umanistico–ambientali. In questa prospettiva la responsabilità sociale è riferita alla sensibilità che gli operatori manifestano, nel considerare nelle loro decisioni di convenienza economica[36] il profilo umanistico–ambientale in modo più rigoroso di quanto disponga la normativa e ciò allo scopo di produrre risultati giudicati desiderabili dagli attori che operano nella comunità di riferimento. In tal caso, la responsabilità sociale si tradurrebbe "nella ricerca di un giusto bilanciamento fra i molteplici interessi, a volte conflittuali, di questa pluralità di soggetti portatori di diritti" (e di doveri)[37]. In questa accezione la responsabilità sociale è un problema di *governance*. Ciò è in linea con chi giudica che il problema della responsabilità sociale non consiste:

> Nel riparare danni in qualche modo cagionati alla società, o nel riparare quei danni che giovano ai propri interessi o ancora nell'implementare azioni filantropiche, e così via; quanto, piuttosto, nel porsi il problema delle interrelazioni esistenti tra i propri scopi, le proprie strutture e la propria organizzazione e gli scopi, le

34. Sull'argomento, tra gli altri, si veda U. Bertelè, *Problemi della competitività internazionale dell'impresa*, in Studi Economici e Sociali, luglio–settembre, 1996, p. 15; S. Valentini, *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione*, FrancoAngeli, Milano 2005.

35. Si vedano sull'argomento: L. Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma 2005; L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano 2005; E. D'Orazio (a cura di), La responsabilità sociale d'impresa, in Notizie di Politeia, 2003, n. 72.

36. Si segnala che per tutte le 'organizzazioni' è importante: "– il mantenimento dell'equilibrio economico–finanziario; – la soddisfazione delle attese dei gruppi di soggetti interessati più o meno direttamente alla vita dell'azienda; – la capacità tecnico–operativa di realizzare e collocare prodotti/servizi competitivi (dove, ovviamente, il concetto di competitività si configura diversamente secondo la tipologia aziendale di riferimento)". K. Giusepponi, *Il bilancio sociale degli enti locali. Contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, cit., p. 11.

37. E. Baldin, *Il bilancio sociale nel modello contrattualista: Q–Res*, in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano 2004, p. 110.

strutture e l'organizzazione degli altri soggetti del sistema sociale considerato nella sua globalità.[38]

Così intesa la responsabilità sociale presupporrebbe un particolare atteggiamento decisionale — un impegno per il futuro[39] — volto ad interiorizzare nei giudizi di convenienza economica prospettive di valutazione multi dimensionali. Molto opportunamente è stato osservato[40] che il concetto di responsabilità sociale ha il pregio di sollecitare domande che sono strettamente inerenti alle scelte di *produzione* e che altrimenti resterebbero estranee ai processi decisionali. Insomma, la nozione di responsabilità sociale contribuisce a rendere maggiormente razionale il processo decisionale. Ciò significa che nell'ottica del governo dell'organizzazione la responsabilità sociale è una scelta — anche influenzata dall'atteggiamento di *forze* esterne — di posizionamento strategico e lo è anche quando si decide di adottare comportamenti opportunistici — non socialmente responsabili — confidando nell'inerzia dei pubblici poteri o di altri soggetti cui è assegnato il compito del controllo. Naturalmente, coloro che sono (formalmente) estranei ai processi decisionali di governo — clienti, fornitori, lavoratori, finanziatori, ambientalisti e così via — formulano un loro giudizio di responsabilità sociale nei riguardi del comportamento dell'organizzazione target e se ne servono per assumere decisioni. Si tratta, però, spesso di un giudizio di responsabilità sociale non bilanciato cioè riferito ad una particolare attesa. Diversamente, è possibile secondo un'ottica al di sopra delle parti formulare un giudizio di responsabilità sociale (in questo caso probabilmente è più appropriato parlare di valutazione di utilità sociale dell'organizzazione target). Possono formulare un tale giudizio di responsabilità sociale ad esempio i pubblici poteri, per finalità legate all'intervento pubblico nel contesto di riferimento, le agenzie di rating, i ricercatori per finalità di studio legate al modo in cui le attese concorrenti hanno avuto componimento.

Il tema della responsabilità sociale — nel prosieguo — verrà più puntualmente analizzato con riferimento all'impresa privata c.d. capitalistica, agli agenti di produzione privati a vocazione *solidale* e alle amministrazioni pubbliche.

38. A. Ferrari, D. Morana, *Etica e management, Innovazione e Sviluppo*, supplemento n. 4, 1990, p. 12.

39. F. Vermiglio, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo Editor, Messina 1984, 102.

40. M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, cit., p. 11.

1.2. La responsabilità sociale dell'impresa privata c.d. capitalistica

I primi studi teorici sull'argomento della responsabilità sociale[41] e le iniziali osservazioni empiriche si fanno risalire alla nascita dell'impresa industriale e hanno assunto maggior rilievo con l'affermarsi della moderna *corporation*[42].

Il processo di sviluppo dell'impresa privata c.d. capitalistica — da non intendersi in modo rigidamente evoluzionista — si caratterizza in modo particolare per la progressiva *spersonalizzazione* dei fattori della produzione. Il fenomeno, da principio, ha riguardato il lavoro, poi il capitale e la conoscenza e, quindi, il processo decisionale, accentuando in tal modo l' interazione con l'ambiente. Naturalmente, quest'ultima si manifesta nei diversi contesti con forme differenti a causa di numerosi fattori che agiscono congiuntamente, tra i quali significativi sono il sistema valoriale prevalente, il benessere economico, il livello di istruzione e lo sviluppo scientifico e tecnologico, il tipo di intervento pubblico e il grado di associazionismo.

Nei contesti ambientali a più elevato sviluppo democratico sono presenti evidenti segnali di una spersonalizzazione del processo decisionale (delle grandi imprese manageriali), non solo per quanto riguarda la formazione del potere deliberativo all'interno delle organizzazioni, ma pure per la diffusione del processo di assunzione delle decisioni anche all'esterno dell'organizzazione formale, almeno come è attualmente per solito concepita. L'affermazione poggia sulla constatazione che — nei contesti ambientali richiamati — è cresciuto il potere d'influenza dell'*associazionismo* nel rendersi promotore ed interprete di valori umanistico–ambientali, certamente non nuovi, ma nuova è la veemenza con cui sono propugnati e portati avanti. Insomma, *forze esterne* si appropriano di un potere di intervento — più o meno formalizzato — nella formulazione delle strategie, che sono vie più orientate nella direzione di una funzione di utilità che recepisce una pluralità di attese, che vanno oltre le tradizionali mete economiche. Il lavoro dell'alta direzione è, quindi, contrassegnato dalla necessità di ricondurre ad unità una funzione imprenditoriale composita, creando un clima di cooperazione che agevoli il componimento delle esigenze competitive con le aspettative umanistico–ambientali, alla cui evoluzione hanno concorso pure (oltre alle iniziative delle singole imprese per procurarsi un vantaggio competitivo) la globalizzazione (intensità della competizione, filiera produttiva, delocalizza-

41. Per solito lo scritto cui si fa risalire l'iniziale interesse alla responsabilità sociale d'impresa è di J.M. Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in The Journal of Political Economy, marzo 1916. Si veda anche di W.B. Donham, *The social Significance of Business*, in Harvard Business Review, luglio 1927.

42. Sull'argomento si veda F. Moscarini, *Lo sviluppo degli studi sulla* Corporate Social Responsability *nella dottrina internazionale*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», marzo–aprile 2009, p. 178 e ss.

zione delle produzioni), il ruolo delle istituzioni nazionali e internazionali, il mondo della finanza che guarda con sempre maggiore attenzione al profilo di rischio umanistico–ambientale delle imprese.

Per governare la molteplicità delle *forze* in campo[43] occorrono modelli direzionali di tipo partecipativo e forme di comunicazione *aperte* nella costruzione del messaggio, considerata l'influenza che queste leve esercitano nel processo di fusione dei molti interessi che convergono nello svolgimento delle *produzioni*, al cui servizio si attua un sistematico e vicendevole scambio, non soltanto di tipo strettamente mercantile, con il contesto di riferimento.

Il risultato economico positivo (concepito nell'ottica della proprietà) essenzialmente calcolato sulla base dei valori di mercato non è automaticamente sufficiente a creare un diffuso consenso nelle comunità in cui l'impresa è presente con i suoi siti produttivi e/o con i suoi prodotti. L'attenzione è posta anche al come quel risultato è ottenuto. Tale circostanza impone al management della *grande impresa* di soddisfare in modo dinamicamente equilibrato sia le condizioni economico–finanziarie, in un mercato dominato dalla competizione, sia le attese umanistico–ambientali che provengono dalle comunità in cui si opera e che assicurano la vitalità dell'impresa[44]. In sostanza, il problema cruciale è comporre le aspettative sociali (anche di tornaconto monetario oltre che umanistico–ambientali) che convergono sull'impresa c.d. capitalistica, con le condizioni di vitalità economico–finanziarie che attengono all'azienda di produzione per il mercato. Si tratta di aspetti indissolubilmente connessi la cui considerazione dinamica è essenziale per valutare in modo meno incompleto il comportamento dell'impresa[45]. Insomma, la razionalità economica coesiste con altre razionalità[46]. Ciò comporta che in assenza di una strategia concepita come un'idea di sviluppo in cui le esigenze di competitività e di redditività, da un

43. M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, cit., p. 29.

44. Sulle relazioni tra economicità e socialità si vedano i contributi di: P. Onida, *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa*, «Rivista Italiana di Ragioneria», n. 3–4, 1961; R. Corticelli, *L'azienda: economia e socialità*, «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 1–2, 1995.

45. "Tale impostazione metodologica permette di considerare l'impresa e il suo agire condizionanti dai e condizionanti i sotto e sovra sistemi che la compongono e la contengono e richiede quindi di introdurre nella teoria aziendale i problemi della umanizzazione e dell'ambientamento, cioè l'analisi degli effetti che il suo operare produce sui membri che la compongono e sul complesso delle condizioni sociali, culturali e morali nel quale si trova, vive e si definisce". A. Matacena, *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, CLUEB, Bologna 1984, p. 12.

46. La concezione capitalistica più ortodossa esclude che l'ordine economico possa essere influenzato da altri tipi d'ordine (etico, religioso o politico) posti in posizione più elevata. I valori etici non sono disconosciuti, ma giudicati totalmente estranei alla razionalità economica la quale costituisce l'essenza dello spirito capitalistico. In questo senso si veda A. Fanfani, Capitalismo Socialità Partecipazione, Mursia, Milano 1976, p. 99.

lato, e le attese umanistico–ambientali, dall'altro, si integrino sinergicamente divenendo un solo *progetto* per il futuro, per spinte ambientali esterne — che puntano l'indice sugli effetti causati da scelte imprenditoriali rivelatesi socialmente irresponsabili — i controlli istituzionali gioco forza tendono a moltiplicarsi e a divenire più stringenti. Si tratta di una soluzione che nell'immediato può sortire un qualche effetto *rassicurante*, ma non risolve il problema di un governo dell'impresa socialmente responsabile[47].

Al tema della responsabilità sociale dell'impresa è logicamente connessa la convinzione secondo la quale il profitto ottenuto in condizioni competitive non è automaticamente un buon indicatore anche di efficienza *umanistico–ambientale*. Ciò determina che la valutazione dell'impresa privata focalizzata anche nei caratteri umanistico–ambientali impone una rivisitazione delle determinazioni quantitative tramite le quali in modo sintetico sono espresse le *performance* gestionali. Più esplicitamente vanno sottoposte a riesame le consolidate nozioni ragionieristiche di "reddito" e, quindi, di "ricavo" e di "costo", in quanto non catturano le modalità e gli esiti delle produzioni che non trovano espressione nei prezzi di mercato.

La responsabilità sociale è una questione che — a ben vedere — concerne la ricerca di un *equilibrio* tra aspettative concorrenti, circa i sacrifici che si sostengono e i benefici che si traggono a seguito dell'operare dell'impresa.

L'equilibrio intimamente e pienamente condiviso è un traguardo ideale. La cultura della partecipazione (che naturalmente impone la riduzione dell'asimmetria informativa) può contribuire ad orientare il comportamento dell'impresa privata nella direzione di una maggiore considerazione nei processi decisionali della varietà delle attese in campo, attuali e future. Vi è, insomma, una stretta relazione tra comportamento socialmente responsabile e attitudine a mantenere relazioni cooperative con tutti i soggetti che partecipano all'attività produttiva[48]. Più esplicitamente, siamo dell'avviso che la qualità dell'alta direzione è determinante ai fini del componimento delle attese istituzionali con quelle umanistico–ambientali, assicurando nel contempo all'impresa le condizioni di vitalità aziendale[49].

Allo scopo indicato, può giovare concepire l'impresa una soluzione istituzionale ad un problema di coordinamento e cooperazione tra interessi molteplici. Conseguentemente, chi governa l'impresa ha un dovere di os-

47. Si veda S. Zamagni, *Impresa responsabile e mercato civile*, il Mulino, Bologna 2013, p. 40.

48. E. Cavalieri, *Etica e responsabilità sociale nelle imprese: alcune considerazioni*, «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 9 e 10, 2008, p. 562.

49. Sull'argomento si vedano le osservazioni di G. Zanda, *Il capitalismo manageriale azionario–finanziario e il controllo delle grandi imprese irresponsabili*, «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 9 e 10, 2010.