

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:
UN CONCETTO IN EVOLUZIONE**

Francesca Zarri

Impronta Etica

Aprile 2009

Con questo contributo si intende fornire una breve rassegna dell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI) o corporate social responsibility (CSR). Come si vedrà esso ha nel tempo assunto svariate accezioni: come forma di legittimazione della classe degli uomini d'affari e quindi licenza ad operare, come obbligo morale, come strumento di sostenibilità, come mezzo reputazionale. Ad oggi il dibattito non ha ancora portato ad una definizione esaustiva e universalmente riconosciuta di CSR. Nel tempo esso non è rimasto ad esclusivo appannaggio del mondo accademico, ma ha coinvolto una molteplicità di attori e punti di vista, che hanno contribuito ad arricchirne i contenuti e a supportarli o confutarli grazie allo sviluppo di numerosissime esperienze pratiche in tutto il mondo.

In seguito si cercherà di profilare le tappe essenziali dello sviluppo della politica europea sulla CSR, per fornire un quadro di contesto non solo dei possibili approcci al tema, ma anche della dimensione istituzionale nella quale le organizzazioni oggetto di studio operano.

1 L'evoluzione storica del concetto

1.1 Gli albori della CSR

Le radici culturali della CSR possono essere ricercate nel mondo anglosassone e gli albori del dibattito si possono riscontrare già nell'America degli anni '20, quando organizzazioni sindacali, organizzazioni degli agricoltori, chiese e autorità morali esercitavano per la prima volta forme di pressione democratica alle quali gli uomini d'affari erano chiamati a reagire fornendo risposte propositive, (Morri 2007). Già fra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX la pressione dell'opinione pubblica americana aveva portato alla nascita delle prime forme di legislazione antimonopolistica e aveva indotto alcuni noti industriali come Rockefeller e Carnegie a sperimentare le prime forme di filantropia d'impresa. In breve, la pressione dell'opinione pubblica si tradusse in forza espressa dalle lotte sindacali dell'epoca, che indussero i primi filantropi a prendere coscienza delle condizioni abitative, di salute e sicurezza previdenziale dei propri lavoratori e a sviluppare le prime forme di welfare aziendale. Questi tentativi di reinterpretazione della natura degli obblighi aziendali subirono una battuta

d'arresto con la Grande Depressione e i primi studi teorici – di pari passo con le sperimentazioni pratiche sul campo – cominciarono a svilupparsi nuovamente a partire dagli anni '30 (Morri, 2007).

Nel 1932 infatti Berle e Means (1932) aprirono il dibattito sulla CSR facendo perno sull'identificazione dell'interesse sociale dell'impresa. E' noto lo studio nel quale i due autori affermano che l'impresa capitalistica è una istituzione caratterizzata dalla separazione fra proprietà e controllo, nella quale i manager decidono in maniera discrezionale. Dati tali presupposti si tratterebbe di comprendere a quali soggetti facciano capo i doveri fiduciari che i manager devono rispettare nello svolgimento della propria attività. In risposta a tale quesito, Berle (1954) individua negli azionisti i soggetti per conto dei quali i manager deterrebbero la custodia dei poteri dell'impresa. Di diverso avviso Dodd (1932), per il quale i manager opererebbero per conto dell'intera collettività, essendo l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale.

Allo studio di Berle e Means seguirono quelli di Barnard (1938), Clark (1939), e Kreps (1940), ma solo negli anni '50 la CSR entrò a far parte a pieno titolo della letteratura accademica e manageriale.

Di fatto secondo Morri (2007) ciò che avvenne a seguito della Grande Depressione fu la caduta del mito americano dell'uomo d'affari come “eroe sociale dell'innovazione e del successo, protagonista [...] della vita nazionale”.

Due in particolare le questioni che gli uomini d'affari americani si trovavano in quegli anni ad affrontare:

- il rischio rappresentato dalla crescente tendenza al controllo sociale e alla “socializzazione diretta di alcune fette dell'economia”;
- l'esigenza di trovare nuove forme di legittimazione sociale alla propria professione.

Due le risposte che essi tentarono di sviluppare:

- la dimostrazione che l'impresa rappresenterebbe l'istituzione economica più idonea a servire la società, in quanto proprio nel servizio alla società risiederebbe la sua ragion d'essere;

- la presentazione degli uomini d'affari come professionisti appartenenti a un movimento unitario.

Riguardo al secondo punto, secondo Selekmán (1958) i capitalisti, diversamente da quanto teorizzato anni prima da Marx, non rappresenterebbero per loro natura una classe, perché sottoposti alla dura legge della concorrenza e quindi fra loro concorrenti per loro natura. Tuttavia nel particolare momento storico che ha seguito gli anni della Grande Depressione gli uomini d'affari americani avrebbero tentato di presentarsi come corpo morale unitario in risposta alla costituzione di un movimento unitario dei lavoratori "capace di esprimere, mediante potenti associazioni, interessi e obiettivi non più individuali ma sociali" (Morri, 2007, pag. 16).

Contestualmente si assiste al tentativo di affermare la moralità dell'impresa in quanto "cellula di un sistema", che non rappresenterebbe quindi più una entità a sé stante in competizione con le altre, essendo parte di un sistema più complesso e contribuendo così alla conservazione del sistema stesso. È in questo modo che il mondo degli affari tentò per la prima volta di costruire una visione più rassicurante della propria natura e gestire le tensioni sociali ed economiche in atto. In questi anni, si parlava dunque di "sistema della libera impresa" più che di singola impresa, associando alla libertà dell'impresa la libertà della società nel suo complesso e affermando l'assioma secondo il quale non ci può essere libertà (free society) senza libera impresa ("free enterprise system come sinonimo di free society") (Morri, 2007, pag. 16).

Per quanto riguarda la legittimazione della figura degli uomini d'affari e in particolare dei manager, Selekmán (1958) affrontò la questione della separazione fra proprietà e controllo secondo un punto di vista diverso da quello fornito da Berle e Means. Se per questi ultimi il problema era rappresentato dall'esigenza di definire i limiti della discrezionalità dei manager e d'individuare i soggetti dei cui interessi essi sarebbero depositari, per Selekmán si tratta semplicemente di prendere atto del fatto che dalla separazione fra proprietà e controllo deriverebbe la nascita di un nuovo potere tecnico-manageriale e la conseguente esigenza da parte dei detentori di tale potere di vedersi riconosciuti una precisa identità professionale. Dalla professionalizzazione della propria attività i manager avrebbero ricavato una legittimazione di tipo sia tecnico (con la fissazione di standard di prestazione) che morale (con il rispetto di codici di condotta), al pari delle altre professioni. Differentemente da queste, però, i manager operano per un interesse particolare (il perseguimento del profitto), rispetto al quale la

produzione di beni e servizi per la società è subordinata: il manager non sarebbe cioè un “fornitore di beni sociali essenziali”. Per questi motivi “l’attività del businessman tende a restare un’attività libera, nella duplice accezione di “creativa” e “arbitraria”, in ogni caso non-professionale: non si costituisce infatti in un preciso ethos e non può essere sottoposta [...] al giudizio di una corporazione”. Di fatto quindi “il giudice dei manager e del business è la società latamente intesa – la società come mercato (clienti, consumatori, investitori, fornitori, ecc.) o la società come pubblico” (Morri, 2007, pag. 18). Dunque “il vero problema è come sviluppare codici e filosofie che possano diventare a tal punto accettate come fatti di costume, che l’individuo reo di violarli diventi più o meno un reietto” (Selekman, 1958).

Risale al 1953 ad opera di Bowen (1953), il primo studio ad ampio raggio sulla formazione di una coscienza sociale degli uomini d'affari. Secondo l'autore la responsabilità sociale degli uomini d'affari si riferisce “agli obblighi dei businessman di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e di seguire quelle linee di azione che siano desiderabili in rapporto agli obiettivi e valori della nostra società” (Bowen, 1953, pag. 6). Da questa prima definizione di responsabilità sociale deriva che i businessman “in quanto servitori della società, non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori a quelli della società” (ibidem). Non si porrebbe dunque il problema dell’individuazione dei soggetti rispetto ai quali definire le responsabilità dei manager (essendo essi al servizio di un “mondo” di valori sociali) e il loro potere sarebbe legittimato dalla sua utilità per l’intera società (e non solo per la propria e per quella degli azionisti). Bowen non tenta di definire chi rappresenti la società e i suoi valori, differentemente da Selekman (1958), per il quale l’osservazione empirica dimostrerebbe che sono i sindacati e il governo a rappresentare la società e a esercitare legittimamente il controllo sul comportamento d’impresa.

Differente è la prospettiva dei due autori anche rispetto alle modalità con le quali gli uomini d'affari dovrebbero esercitare il proprio potere per assicurare il perseguimento dell’utilità sociale e quindi preservarne la legittimazione: Selekman intravede la necessità di limitare la discrezionalità di questi soggetti, facendo ricadere oneri economici su coloro che risultano indifferenti ai vincoli morali e sociali, garantendo così l’introduzione dei doveri morali nella sfera decisionale dei manager. Opposta l’interpretazione di Bowen, per il quale si dovrebbe viceversa espandere la

discrezionalità degli uomini d'affari, i quali – riconoscendo che le grandi imprese sono centri vitali di potere che con le proprie azioni condizionano la vita della società sotto molti punti di vista – non dovrebbero semplicemente subire gli effetti delle pressioni sociali quanto piuttosto assumere una propria responsabilità scegliendo di guidare le proprie azioni in senso sociale. Per l'autore “un'assunzione volontaria di queste responsabilità da parte dei businessmen è almeno una possibile alternativa alla crescita del controllo dello Stato sull'economia” (Bowen, 1953, pag. 28).

Da questo primo excursus emerge che, a differenza di quanto avverrà in seguito, le prime riflessioni sulla CSR sono contraddistinte da una scarsa fiducia nell'autoregolamentazione dei soggetti economici e dal riconoscimento della pressione sociale come forza capace di sollecitare il costituirsi di un'etica della vita economica. Inoltre, inizialmente l'attenzione degli studiosi si è concentrata sulla responsabilità degli uomini d'affari e dei manager più che dell'impresa in quanto tale e sull'analisi delle esternalità negative e positive della gestione aziendale. Si dovranno attendere gli anni '60 per la definitiva affermazione del termine “corporate social responsibility”.

1.2 CSR: un concetto affermato

Nel 1960 si afferma nel dibattito sulla CSR Davis con la sua celebre “ferrea legge della responsabilità” (*“iron law of responsibility”*). Egli afferma che non può esistere responsabilità senza potere e che pertanto una erosione della prima rappresenta una erosione del secondo (“il rifiuto di responsabilità sociale conduce a una graduale erosione di potere sociale” e “social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power”, Davis 1960, pag. 71). Responsabilità e potere sarebbero indissolubilmente legati fra loro in ogni ambito della vita umana, quindi anche nella relazione fra mondo degli affari e società. Secondo l'autore, una mancata assunzione di responsabilità da parte del mondo imprenditoriale rappresenterebbe una forma di arretramento che lascerebbe campo libero a sindacati e governi per porre limiti e vincoli al potere delle imprese per legge. L'unico modo per le imprese di non essere chiuse all'interno di un recinto fatto di norme e vincoli sarebbe quello di divenire attori attivi e propositivi anche in ambito sociale.

Alcuni anni dopo, nel 1966, Davis e Blomstrom teorizzarono l'esistenza di legame biunivoco fra business e ambiente sociale. Secondo l'autore infatti, l'ambiente sociale

porrebbe delle domande al business, a quale spetterebbe la seguente scelta: subire tali domande e rispondere in maniera passiva da un lato, o elaborare risposte creative, in grado a propria volta di influenzare in maniera attiva l'ambiente sociale e stimolare l'insorgere di nuove domande. Gli attori economici sono secondo Davis molto diversi dall'homo oeconomicus astrattamente delineato dalla teoria economica, presentando un sistema di attese più complesso e composito rispetto ai semplici obiettivi definiti in termini di redditività ed efficienza dell'impresa. Per questo è responsabilità dell'impresa – oltre e prima rispetto alla creazione di benessere economico – contribuire alla promozione di alcuni valori umani fondamentali come la cooperazione, la motivazione, l'onestà, l'autorealizzazione nel lavoro. In ultima istanza l'autore in qualche modo chiama le imprese a unirsi in un movimento unitario per contrastare il socialismo e “realizzare compiutamente l'umana dignità, creatività e potenzialità proprie di uomini liberi” (Davis, 1960, pag. 75.).

E' in questi anni che si gettano le basi teoriche per alcuni dei concetti chiave che caratterizzeranno in seguito il dibattito sulla CSR. Da un lato Friederick (1978) elaborò una propria definizione di CSR, differente rispetto a quella di Davis, che enfatizzava “l'importanza delle aspettative della comunità nella quale l'impresa è inserita e il conseguente ruolo sociale nell'aumentarne il benessere” (Chirieleison, 2004, pag. 86). McGuire (1963, pag. 144) introduce per primo il concetto di “corporate citizenship” (“interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the “happiness” of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly as a proper citizen should”). Walton (1967) parla per la prima volta di “volontarietà”: l'impresa dovrebbe agire in maniera volontaria (dunque non per effetto di alcuna forma di coercizione esterna) ed essere disposta a sostenere costi non direttamente collegabili ad un diretto ritorno economico.

Gli anni '70 rappresentarono un momento di grande fermento, nel quale il pensiero sulla CSR comincia a diversificarsi notevolmente. Da un lato si sviluppò la teoria neoclassica, secondo la quale l'interesse sociale dell'impresa è rappresentato dal profitto e qualsiasi cosa comprometta l'efficienza dell'impresa rappresenta un costo superfluo. Contestualmente furono proposti i primi studi che condividevano le premesse della teoria degli stakeholder e consideravano l'impresa come portatrice di

doveri nei confronti di una pluralità di soggetti. Secondo questa prospettiva l'obiettivo cui deve tendere l'impresa non potrebbe essere rappresentato dal profitto come unico indicatore e sarebbe viceversa rappresentato dalla sintesi di più funzioni-obiettivo. La CSR viene ancora considerata un costo (in seguito diverrà investimento strategico), ma un costo necessario perché manifestazione, da un lato, del dovere dell'impresa e, dall'altro, dei vincoli posti all'impresa dalla società. Mentre si moltiplicano le definizioni di responsabilità sociale d'impresa, quest'ultima comincia a divenire un attributo della gestione: l'impresa adotta alcune pratiche per migliorare la propria gestione e differenziarsi rispetto ai propri competitor sulla base di richieste che provengono dai vari stakeholder. L'obiettivo ultimo rimane quindi il profitto, rispetto al quale CSR uno rimane un accessorio strumentale finalizzato al perseguimento di politiche di differenziazione, ma tale comportamento si presume ancora assunto solo in risposta a stimoli esterni.

Il dibattito divenne così più vivace e cominciarono a svilupparsi le prime critiche alla responsabilità sociale d'impresa. Da un lato le definizioni elaborate erano ancora considerate vaghe: "Le imprese si devono semplicemente uniformare alle richieste della società o devono anticiparne i bisogni futuri? Quanto deve incidere sul sociale un'impresa per poter essere considerata socialmente responsabile? Come dovrà essere giudicata un'impresa che eccelle in un particolare campo della responsabilità sociale ma è carente negli altri? Come è possibile definire e misurare standard di responsabilità sociale?" (Chirieleison, 2004, pag. 86). In secondo luogo, si cominciava a percepire l'esistenza di un trade-off fra i vari tipi di costi e ricavi sociali ed economici, laddove il miglioramento delle condizioni di un'impresa o di un gruppo sociale può significare il peggioramento di un altro. Infine, si manifestarono i primi timori che la CSR di fatto si traduca in una bella operazione di maquillage per le imprese e non in una sostanziale ridefinizione dei suoi obiettivi strategici.

Nonostante i numerosi attacchi subiti (non ultimo quello di Friedman [1962] che lo considera come sovversivo del sistema capitalistico), il concetto di responsabilità sociale d'impresa continuò a prosperare negli anni e ad affermarsi, sia perché rappresentava una valida alternativa al modello socialista e al controllo pubblico sull'economia, sia perché consentiva alle imprese di ricavare spazi di differenziazione in un mercato dove cominciava a non essere più sufficiente competere sul prezzo.

Il principale esponente della teoria neoclassica fu senza dubbio Friedman, secondo il quale “c’è una e una sola responsabilità sociale dell’impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all’interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competi apertamente senza ricorrere all’inganno o alla frode” (1970, pag. 6). La teoria neoclassica concepisce l’impresa come una “black box” orientata al profitto, e le pratiche di CSR non sarebbero altro che la conseguenza di una serie di incentivi provenienti dai mercati principali nei quali opera l’impresa (beni, lavoro, capitale). Quattro i presupposti alla base del pensiero di Friedman:

- gli azionisti assegnano ai manager delle risorse affinché essi le facciano fruttare mentre i consumatori si attendono che il prezzo stabilito per ciascun bene e servizio sia espressione del suo valore. Qualora i manager decidessero in maniera discrezionale di usare le risorse a propria disposizione per supportare cause sociali, non farebbero altro che rompere il patto fiduciario sia con gli azionisti (tassandoli) che con i consumatori (alterando i meccanismi di fissazione del prezzo di mercato);
- sono validi i due teoremi dell’economia del benessere, secondo i quali la massimizzazione del profitto contribuirebbe alla perseguimento del benessere sociale. In questo modo la catena del valore economico coinciderebbe con la catena del valore sociale perché si conseguirebbe la migliore allocazione possibile delle risorse scarse, mentre il profitto sarebbe un indicatore di efficienza allocativa;
- le preferenze sono considerate esogene;
- il mercato seleziona le imprese “come se” fossero orientate al profitto. Argomenta in questo senso Alchian (1950), secondo il quale “non importa se le imprese cercano di massimizzare il profitto o no. La competizione di mercato crea un ambiente che genera un meccanismo selettivo nel quale vince chi è più efficiente. Non conta la motivazione ma il comportamento e i risultati”.

Secondo questa prospettiva, dunque, il comportamento socialmente responsabile sarebbe giustificabile solo come risposta a incentivi che provengono dai mercati in l’impresa opera. Si tratta di quello che in seguito Zamagni (2004) chiamerà “auto-interesse illuminato” e che si verifica quando si ammette la possibilità di scostamenti dall’ipotesi di completezza dei mercati e di perfetta informazione tipiche del modello

neo-classico tradizionale. Di fatto, come argomentano Sacco e Viviani (2007), la prospettiva neoclassica permette di spiegare alcune delle ragioni per le quali un'impresa dovrebbe abbracciare la CSR, ma non aiuta a distinguere quali pratiche adottare e con quale logica organizzativa, dal momento che l'impresa viene ancora considerata come una black box.

Come si è detto, fra la fine degli anni '60 e lungo tutti gli anni '70 cominciarono a moltiplicarsi le proposte definitorie. In particolare, inizialmente ci si pose il problema di individuare quali caratteristiche debba possedere un'impresa socialmente responsabile per essere definita tale.

Risale al 1973 un nuovo intervento di Davis, che riprende il tema della volontarietà del comportamento socialmente responsabile, affermando che la CSR inizia dove finisce la legge. Pochi anni dopo, nel 1979 Carroll elabora una definizione di CSR basata su quattro fattori:

- la produzione di valore economico;
- il rispetto della legge, che stabilisce le regole del gioco;
- la conformità ai valori sociali e il dovere di operare secondo criteri di equità, giustizia e imparzialità;
- la discrezionalità filantropica, cioè la possibilità che l'impresa scelga di compiere degli investimenti sociali senza che vi siano specifiche aspettative in tal senso da parte della comunità.

A distanza di tempo, Carroll (1991) introdurrà una scala di priorità per ordinare i quattro tipi di responsabilità dell'impresa (economica, legale, etica, filantropica), nella quale continuerà a prevalere sulle altre la responsabilità economica.

Un secondo filone di pensiero attribuiva invece un maggiore rilevanza al contesto sociale e culturale nel quale le imprese operano. Un approccio questo che risente senza dubbio dei movimenti sociali e delle crescenti pressioni che fra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70 cominciavano a mettere fortemente in discussione il mondo imprenditoriale su temi come l'ambiente, la sicurezza sul lavoro, la tutela dei consumatori e dei lavoratori.

Il primo importante contributo all'interno di questo filone fu fornito da Johnson (1971) il quale – affermando che l'impresa opera all'interno di un sistema socio-culturale che

definisce i compiti del business e nel quale essa è chiamata a elaborare risposte a specifiche problematiche sociali – pose le premesse per il successivo sviluppo della teoria degli stakeholder (Chirieleison, 2004). Risale allo stesso anno la pubblicazione da parte del CED (Committee for Economic Development, 1971) del rapporto “Social Responsibilities of Business Corporation”, che illustra come il contratto sociale fra imprese e società sia profondamente cambiato e introduce l’ “approccio dei cerchi concentrici”, nel quale:

- il cerchio più interno comprende la responsabilità dello svolgimento efficiente della funzione economica dell’azienda;
- il secondo cerchio comprende la responsabilità ad essere attenti ai valori e alle priorità sociali mentre si cerca di perseguire il primo obiettivo di efficienza economica;
- il cerchio esterno rappresenta la propensione dell’impresa a farsi carico di responsabilità che non sarebbero proprie e agire per lo sviluppo della società.

Un terzo filone di si concentrò sul tentativo di individuare le motivazioni che indurrebbero le imprese ad adottare un approccio socialmente responsabile. Una sintesi di tale letteratura è stata fornita nel 1991 da Wood, il quale individuò tre tipi di principi corrispondenti ad altrettanti tipi di aspettative:

- secondo una prima interpretazione, le imprese assumono comportamenti socialmente responsabili perché da tale assunzione di responsabilità dipenderebbe la loro legittimazione e il loro successo economico, dal momento che le aspettative nei loro confronti sarebbero mutate e ad esse sarebbe richiesto esplicitamente di operare non più solo come istituzioni economiche ma anche come istituzioni sociali;
- secondo una diversa interpretazione, le imprese sarebbero responsabili dei problemi sociali direttamente o indirettamente connessi alla propria attività e solo di essi;
- un’ultima visione sottolinea la forte influenza dei principi etici nell’esercizio da parte dei manager del potere discrezionale del quale dispongono.

Il quarto e ultimo filone di pensiero che trovò sviluppo negli anni '70 è quello proposto dagli studiosi della Harvard Business School, i quali cominciarono a prefigurare un approccio centrato sulla gestione strategica dell'impresa, allo scopo di anticipare e gestire le istanze sociali che provengono dall'ambiente esterno. Uno dei portavoce di tale movimento è Steiner (1971), secondo il quale la responsabilità sociale "deve diventare un'attitudine, una filosofia che guida il decision making manageriale, anche se le imprese sono e rimangono istituzioni essenzialmente economiche" (Chirieleison, 2004). Il concetto di responsabilità sociale d'impresa (o CSR1) comincia a essere messo in discussione da quello di "corporate social responsiveness" (o CSR2), considerato superiore rispetto al primo da Friederick (1978). Con la corporate social responsiveness si compie un salto di qualità, entrando nella sfera organizzativa non solo per affermare la necessità di un'assunzione di responsabilità da parte dell'impresa rispetto agli obblighi sociali derivanti dalla sua attività, ma per individuare gli strumenti più idonei a tradurre in pratica tali definizioni di principio.

1.3 Gli anni '80: business ethics, teoria degli stakeholder e corporate social performance

E' negli anni '80 che prendono corpo tre dei filoni di pensiero più importanti per lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa: lo studio delle relazioni fra mondo degli affari ed economia, la teoria degli stakeholder e lo sviluppo del concetto di Corporate Social Performance (CSP).

La **teoria degli stakeholder** ha contribuito in maniera significativa all'evoluzione della disciplina della CSR: essa infatti fornisce un valido supporto all'individuazione dei soggetti rispetto ai quali l'impresa deve assumere comportamenti responsabili e dei meccanismi di legittimazione che ne derivano, contribuendo così a definire meglio un concetto fino ad allora rimasto ancora troppo vago. Il termine "stakeholder" comparve per la prima volta all'interno di un lavoro dell'Istituto di Ricerca di Stanford (ora SRI Internazionale), che poneva l'attenzione sull'esigenza dei manager di comprendere quali fossero le aspettative degli stakeholder per poi essere in grado di sviluppare obiettivi che gli stessi interlocutori avrebbero supportato e assicurarsi così un successo di lungo periodo. La teoria degli stakeholder nasce dunque come teoria manageriale per governare l'incertezza crescente con la quale i manager si trovavano a confrontarsi

e rispetto alla quale i tradizionali strumenti di gestione cominciavano a mostrarsi deficitari, una teoria per trovare “nuovi modi di governare i molteplici gruppi e le molteplici relazioni di cui bisogna tener conto nella definizione della strategia” (Freeman, 2005).

Fu nel 1984 che Freeman, considerato il padre della teoria del coinvolgimento degli stakeholder (stakeholder engagement), ossia dell'applicazione della teoria degli stakeholder alla responsabilità sociale d'impresa, fornì per primo una definizione compiuta di tale termine come “qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione” (Freeman, 1984, pag. 46). Rispetto a tale definizione l'autore andò oltre fornendo una classificazione di tali soggetti, distinti in primari e secondari a seconda che il loro apporto sia essenziale o meno per la sopravvivenza dell'impresa.

Per Donaldson e Preston (1995) la teoria degli stakeholder è una vera e propria teoria manageriale, perché non si limita a fornire una descrizione del contesto di riferimento ma “raccomanda atteggiamenti, strutture e pratiche che nell'insieme costituiscono la “gestione degli stakeholder”, e intende quindi guidare la scelta delle strutture organizzative, delle politiche aziendali generali e delle decisioni giorno per giorno” (Sacconi, 2005a). I due autori propongono un'analisi delle possibili modalità di utilizzo di tale approccio teorico:

- funzione descrittiva: la teoria proposta da Freeman può essere utilizzata per analizzare l'impresa come insieme di interessi cooperativi e conflittuali fra diversi stakeholder; la natura dell'impresa è una modalità organizzativa per risolvere problemi di coordinamento e cooperazione fra i vari interlocutori;
- funzione strumentale: indipendentemente da quale sia l'interesse perseguito dall'impresa, è necessario gestire le relazioni con gli stakeholder per raggiungere con successo e in maniera efficiente tale obiettivo;
- funzione normativa: gli stakeholder e i loro interessi rappresentano i fini e non i mezzi dell'agire imprenditoriale. Tale affermazione si basa su due presupposti:
 1. gli stakeholder hanno interessi legittimi rispetto all'impresa ed è in funzione di tali interessi che essi possono essere definiti “stakeholder”;
 2. tali interessi hanno valore intrinseco e non solo strumentale rispetto ad altri scopi.

Come si vedrà in seguito, l'approccio per stakeholder è stato largamente utilizzato dai teorici dell'etica degli affari per comprendere gli effetti dell'attività manageriale sugli interlocutori dell'impresa a livello etico.

Come si è detto, gli anni '80 rappresentano anche il momento di avvio per “un'indagine etica sui fini dell'impresa, sulle norme che orientano la sua condotta, sui principi alla base delle sue scelte” (Chirieleison, 2004), ovvero per lo sviluppo degli studi sull'**etica degli affari** (o “business ethics”) e la nascita di quella che Friederich (1986) chiama la “corporate social rectitude” o “CSR3”.

Per “etica degli affari” si intende “lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese [...]” (Sacconi, 2005b, pag. 257).

Lo sviluppo dell'etica degli affari nasce in parte dall'esigenza di fornire adeguate giustificazioni all'assunzione in positivo di responsabilità da parte delle imprese, al momento che i precedenti filoni di pensiero interpretavano la CSR esclusivamente come risposta a pressioni esterne rispetto all'impresa.

L'etica degli affari rappresenta una branca dell'etica applicata, definibile come “l'insieme delle applicazioni delle teorie etiche normative a pratiche e istituzioni particolari delle società contemporanee” (De Marco e Fox, 1986). Essa presuppone cioè che esistano delle teorie di etica normativa in ambito economico, delle teorie cioè che si propongono di indicare come dovrebbe essere la società e le istituzioni economiche e che forniscono giustificazioni astratte ad azioni e comportamenti che dovrebbero essere considerati da tutti come accettabili sulla base di un universo di valori di riferimento comune a tutti (si pensi ad esempio agli interventi di Rawls sulla teoria della giustizia distributiva (1971) e al celebre “Etica ed economia” di Amartya Sen (1987), solo per citare alcuni contributi).

In questo contesto gli studiosi di etica degli affari si sono negli anni più recenti concentrati solo marginalmente sulla deduzione di principi di funzionamento della società e del sistema economico in grado di condurre a un risultato equo o ottimo in qualche senso (in ogni caso “giusto”). Essi hanno invece approfondito maggiormente lo studio della definizione di criteri strategici di gestione da parte del management (tenuto conto dei diritti e doveri di ciascuno stakeholder) e, in parte,

dell'identificazione di forme istituzionali e organizzative delle attività economiche giustificabili sulla base di determinati presupposti morali.

Si è detto che l'etica degli affari non è altro, per l'appunto, che l'applicazione dell'etica normativa al mondo degli affari. Pertanto, essa può ad esempio essere applicata al bilanciamento degli interessi dei diversi stakeholder dell'impresa. Dal momento che il bilanciamento delle attese degli interlocutori dell'impresa rappresenta un tema chiave della CSR, si sceglie in questa sede di fornire alcune esemplificazioni del dibattito interno all'etica degli affari proprio a partire da questo punto di osservazione, senza pretese di esaustività data la vastità delle elaborazioni realizzate in tale ambito.

In particolare, si approfondiranno:

- il modello contrattualista;
- la teoria kantiana degli stakeholder;
- la teoria del comunitarismo neo-aristotelico.

Il **modello contrattualista** dei primi anni '80 rappresenta “il primo tentativo di applicare sistematicamente l'etica normativa alla deduzione dei doveri dell'impresa nei confronti degli stakeholder” (Sacconi, 2005a). Per Donaldson (1982) il contratto sociale dell'impresa rappresenterebbe il contratto fra la società, intesa come insieme dei suoi componenti e le organizzazioni produttive - ovvero le imprese - intese come istituzioni sociali. Da questa interpretazione deriverebbero due diversi obblighi per l'impresa:

- gli obblighi fondamentali: se la funzione dell'impresa è quella di migliorare il benessere della società attraverso la produzione di beni e servizi e la creazione di lavoro, allora gli obblighi fondamentali sono il benessere di clienti/consumatori e lavoratori;
- gli obblighi speciali: sono quelli nei confronti degli azionisti, derivano dal fatto che è stato siglato un contratto e sono secondari rispetto a quelli primari, così come la massimizzazione del profitto sarebbe un fine secondario rispetto alla creazione di benessere per clienti e lavoratori.

Diversa l'interpretazione di Keeley (1988), secondo il quale l'organizzazione sarebbe “una costellazione di diritti convenzionali basati sulla contrattazione implicita fra gli stakeholder” e “ai diritti di proprietà degli uni corrisponderanno pretese nei confronti degli altri, i quali potranno tuttavia limiti a tali diritti con altri diritti positivi” (Sacconi,

2005 a, pag. 276). In questo modo lo scopo dell'organizzazione dipenderebbe dai suoi componenti perché deriverebbe dagli interessi entrati nel contratto implicito e la struttura formale (compiti e ruoli) dell'organizzazione, deriverebbe a sua volta da tali interessi, cioè dalla necessità di dare attuazione a dei doveri che derivano dai diritti di qualche stakeholder. Keeley distinse scopo e risultati “per” l'organizzazione da quelli “dell'” organizzazione: non possono esistere scopo e risultati “per” l'organizzazione di per sé, ma solo per gli stakeholder che la compongono. Keeley non tenta di definire le modalità con le quali gli stakeholder possono attribuire all'organizzazione degli scopi, aspetto approfondito invece un decennio dopo da Sacconi (1991,1997), il più noto esponente della scuola italiana di etica degli affari, per il quale tale quesito può avere una sola risposta: il contratto sociale. Egli definì la CSR come “modello di governance allargata d'impresa”, nel quale:

- assumendo come valida la teoria degli stakeholder, si ha l'esigenza di individuare meccanismi di bilanciamento di interessi differenti se non addirittura configgenti, accettati da ciascuno stakeholder;
- “chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder”.

Questa analisi permette di individuare la finalità ultima dell'impresa in quanto istituzione economica, finalità che Sacconi ravvisa proprio nella governance multistakeholder, da cui deriverebbe un'idea di CSR come modalità di gestione dell'impresa che permette di esprimere tale finalità. In pratica, anche per Sacconi la CSR non sarebbe altro che l'espressione di un auto-interesse illuminato, in base al quale un'impresa che tiene in considerazione le attese dei propri stakeholder non fa altro che perseguire il proprio profitto nel lungo periodo. Per l'autore (che affonda le radici del proprio pensiero nella teoria etica del contrattualismo di Grossman, Hart, Moore e Kreps¹) l'economia sarebbe “la sfera in cui contratti completi, riferiti ex-ante a transazioni di lungo periodo, che si estendono nel lungo periodo, oppure omnicomprehensive regolamentazioni pubbliche di dettaglio non sono cognitivamente possibili, oppure sarebbero troppo costosi da effettuare. Perciò in questi ambiti si ricorre anche ad altre forme di regolazione sociale, norme sociali auto-vincolanti, codici

¹ Grossman-Hart 1986; Hart-Moore 1990; Kreps 1990.

di condotta, standard condivisi da gruppi e all'interno di gruppi sociali, eccetera" (Sacconi 2004). Due le premesse teoriche:

- l'incompletezza contrattuale rappresenta il punto di partenza per l'analisi economica: leggi e contratti non sono sufficienti a proteggere l'interesse dei partecipanti e l'incompletezza contrattuale non rappresenta solo un fattore del quale tenere conto insieme ad altri (come avviene invece nell'approccio neoclassico);
- i mercati sono strutturalmente incompleti e quindi fonte di potenziali fallimenti del coordinamento.

La funzione obiettivo da massimizzare sintetizza il gioco di contrattazione fra i vari stakeholder e la massimizzazione di tale funzione rappresenta il raggiungimento di un ottimo paretiano dell'azione collettiva. Il conseguimento dell'efficienza allocativa non presuppone più la separazione fra produzione e distribuzione del valore.

Per identificare il modello di governo in grado di conseguire tale risultato e negare ogni possibilità di assumere comportamenti opportunistici, occorre procedere per gradi:

- identificare la strategia congiunta considerata accettabile da tutti gli stakeholder (che Sacconi modella come gioco cooperativo);
- assicurarsi che nessuno stakeholder agisca come free-rider rispetto agli altri (modellizzato come gioco reputazionale).

In questo modo si disegna il profilo di un'impresa:

- nella quale il manager è tenuto al rispetto di una procedura decisionale composta da una clausola fiduciaria allargata (il vincolo di dovere fiduciario verso tutti gli stakeholder) e da una clausola fiduciaria speciale (il vincolo di dovere fiduciario verso la proprietà);
- che è responsabile se richiede a ciascuno una contribuzione e distribuisce il risultato della produzione secondo un'allocatione equa dei diritti e dei doveri complessivi, ovvero se riconosce diritti e doveri di tutti gli stakeholder (Sacco - Viviani, 2005).

In sintesi, come commentano Sacco e Viviani, la CSR per Sacconi sarebbe un concetto attraverso il quale si indaga propriamente la natura dell'impresa e se ne stimola l'efficienza. L'approccio di Sacconi inoltre fornirebbe un criterio individuare le pratiche

di CSR, rendendo così possibile – almeno in via teorica – una valutazione qualitativa di queste ultime.

Siamo agli inizi degli anni '90 quando Freeman e Evan (1990, 1993) forniscono un primo tentativo di elaborazione di una teoria **normativa kantiana**. Due i presupposti:

- il principio del rispetto dei diritti e della dignità di ogni individuo;
- il principio della responsabilità per le conseguenze delle proprie azioni.

Gli autori delimitano in campo di indagine considerando come stakeholder tutti coloro che hanno legittime pretese verso l'impresa e come stakeholder “rilevanti” coloro che contribuiscono in qualche modo al successo dell'impresa stessa. L'impresa rappresenterebbe quindi una forma di cooperazione fra gli stakeholder rilevanti per il raggiungimento di un obiettivo comune. Ogni stakeholder coinvolto sarebbe al tempo stesso fine (perché attraverso l'impresa persegue un proprio interesse) e mezzo (perché concorre al conseguimento degli interessi degli altri stakeholder). A partire da questi presupposti gli autori sviluppano due principi kantiani della gestione strategica:

- “i diritti e gli interessi di tutti gli stakeholder dovrebbero essere perseguiti e ciascuno stakeholder dovrebbe prendere parte al processo decisionale che influisce sul suo interesse” (Sacconi, 2005a);
- il management svolgerebbe un duplice ruolo: di custode della salute e della sopravvivenza dell'impresa da un lato e di bilanciamento fra gli interessi dei diversi stakeholder dall'altro. Pertanto quando non fosse possibile soddisfare contemporaneamente gli interessi di tutti gli stakeholder, il manager dovrebbe operare per la sopravvivenza dell'impresa, così da preservare il conseguimento degli interessi dei soggetti interessati nel lungo periodo.

Ultimo esponente degno di menzione della corrente di pensiero kantiana è Bowie (1999), che sviluppò in una teoria organica quelli che pochi anni prima si erano presentati solo come abbozzi di pensiero. La teoria di Bowie si basa su tre principi kantiani:

- “dobbiamo agire secondo le massime derivabili da una legge universale, che chiunque riconoscerebbe come razionale indipendentemente da ogni condizionamento e fine particolare”;
- “nell'ascrivere le regole di una unione sociale non si possono mai trattare alcuni partecipanti come meri mezzi, ma sempre anche come fini a sé”;

- “le unioni sociali sono un “regno dei fini” in cui ogni individuo deve essere insieme soggetto alle regole ma anche potersi riconoscere come legislatore” (Sacconi, 2005a).

In sostanza, le norme che regolano lo svolgimento dell’attività imprenditoriale devono essere condivise da tutti i partecipanti, al pari di qualsiasi altra forma di unione sociale.

A partire da questi tre imperativi morali Bowie declinò i sette principi² che l’impresa come “comunità morale” dovrebbe seguire.

Come lo stesso autore riconosce, l’adesione a tali principi non avrebbe come conseguenza diretta il prodursi di forme organizzative univoche e sempre uguali, ma anzi rimarrebbe un’ampia sfera morale libera. Piuttosto, l’individuazione di standard kantiani consentirebbe di escludere teorie e forme organizzative in contrasto con essi, come il taylorismo (rigettando l’idea di autoritarismo come comportamento organizzativo) e gli schemi di incentivazione diretta dei lavoratori basati su un modello principale-agente nel quale l’agente non è motivato in maniera autonoma al perseguimento di un obiettivo rispetto al quale è interessato e allineato, ma persegue i propri compiti in maniera esclusivamente strumentale.

² I sette principi individuati da Bowie sono i seguenti:

1. l’impresa deve riconoscere gli interessi di tutti gli stakeholder e considerare l’influenza che esercita su di essi;
2. l’impresa deve permettere a tutti gli stakeholder sui quali esercita un’influenza di partecipare alla definizione delle regole organizzative prima che esse siano attuate;
3. nessuno stakeholder deve avere a priori la possibilità di prevalere in tutte le decisioni;
4. quando la composizione dei conflitti fra stakeholder implica che alcune pretese legittime rimangano insoddisfatte, la decisione non deve essere presa solo in base al numero i componenti di di ogni gruppo di stakeholder;
5. non possono essere adottati principi e regole organizzative che violano le varie formulazioni dell’imperativo categorico;
6. ogni organizzazione for profit ha un dovere di beneficenza verso la comunità della quale è parte, ma a tale dovere non corrisponde un destinatario specifico in grado di esigerne il rispetto;
7. l’organizzazione deve decidere delle regole per l’assunzione delle decisioni che generano un’influenza sugli stakeholder, che devono essere riconosciute come proceduralmente giuste.

Diverso l'approccio che ricade sotto il nome di **comunitarismo neo-aristotelico** (Solomon 1992), secondo il quale la giustizia nel campo degli affari rappresenterebbe il riconoscimento della virtù che ciascun soggetto dimostra nel ricoprire il proprio ruolo nell'organizzazione di cui fa parte. Il focus si sposta così dal valore degli interessi degli stakeholder al valore del carattere degli individui in quanto "coerente con il finalismo interno proprio di ciascuna pratica e istituzione sociale, tra cui l'impresa e le attività economiche"(Sacconi, 2005).

Quattro i parametri alla base dell'etica neoaristotelica dell'impresa:

- comunità: l'impresa rappresenta una comunità composta da una molteplicità di individui. Essa è in grado di esprimere una propria personalità morale, differente e superiore rispetto ai singoli membri che la compongono e in grado di definire l'identità e i valori di tali membri;
- eccellenza: l'eccellenza dell'impresa non è altro che il fine cui essa – in quanto comunità – riconosce valore e che definisce le virtù del carattere di ciascun membro;
- appartenenza: l'identità individuale non è mai un qualcosa di assoluto ma dipende sempre dal contesto nel quale l'individuo è inserito. Essa dipende dunque in maniera significativa anche dall'impresa, luogo al quale gli individui in genere appartengono per molto tempo. L'identità individuale viene definita dall'impresa attraverso il meccanismo del ruolo;
- olismo: poiché – si è detto – l'impresa è qualcosa di più della somma delle sue parti, essa non può essere spiegata attraverso l'analisi di queste ultime. In particolare, essa "è una pratica sociale di tipo cooperativo in vista di un fine comune, sostenuta da relazioni di fiducia e affettive, che trascende i fini individuali" (Solomon 1992).

L'etica della virtù è in contrasto con il postulato kantiano che considera ogni stakeholder come fine a sé, perché la virtù consiste nella coerenza con l'eccellenza dell'impresa (cioè con il fine perseguito); di conseguenza per ciascun partecipante il ruolo stabilisce l'eccellenza e i parametri di valutazione della sua virtù. "Quindi la massima di giustizia per l'impresa sarà trattare ciascuna persona in proporzione alle sue virtù funzionali allo scopo e al fine dell'impresa, che è produrre beni e servizi e scambiarli sul mercato" (Sacconi, 2005a).

Infine, merita un accenno lo sviluppo della teoria della **Corporate Social Performance**. Tale approccio non si concentra tanto sul comportamento - risultato quanto piuttosto sul processo e i metodi con i quali l'impresa identifica i propri obiettivi e risolve dilemmi etici per coniugare gli interessi degli stakeholder con quelli della stessa impresa (Jones, 1980). Si introduce qui l'accezione di responsabilità sociale come "processo", integrato nei meccanismi decisionali dell'azienda. Tale interpretazione presuppone il passaggio dalla CSR vista come funzione dei risultati conseguiti rispetto alle attese degli stakeholder, alla CSR intesa come orientata al processo e incentrata quindi sui processi decisionali e le attività di management ad essi connesse. Wartick e Cochran (1985) definiscono la corporate social performance prodotto dell'interazione di tre elementi:

- "la definizione e i principi che motivano alla responsabilità",
- "il processo che determina i comportamenti dell'impresa",
- "i risultati prodotti dall'azione sociale" (Chirieleison, 2004).

Gli studiosi che hanno svolto ricerche empiriche, hanno invece interpretato la corporate social performance come "risultato", cercando di fornirne una misura.

1.4 Il dibattito sulla rendicontazione sociale

Negli anni '90 il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa tende ad identificarsi con il tema dell'accountability e della rendicontazione. Negli anni precedenti, come si è visto, l'attenzione degli studiosi si era prevalentemente concentrata sulla definizione di CSR e sull'identificazione di comportamento socialmente responsabile. Contestualmente si stavano moltiplicando le esperienze delle imprese e si stava affermando la teoria degli stakeholder. Di conseguenza, iniziò a crescere l'interesse per la rendicontazione socio-ambientale, ovvero verso l'esigenza da parte delle imprese di rendere conto del proprio operato attraverso strumenti che consentissero loro di rappresentare le azioni intraprese ai propri interlocutori. Già nel 1986 Parker tentò di approcciare la materia in maniera sistematica affrontando tre temi:

- le ragioni storiche che hanno influenzato l'affermazione delle pratiche di rendicontazione;
- gli scopi della rendicontazione socio-ambientale;
- la misurazione delle performance di CSR.

Per quanto riguarda il primo aspetto, secondo l'autore l'affermazione della rendicontazione socio-ambientale si deve all'evoluzione del rapporto fra l'impresa e i suoi interlocutori, i quali avrebbero nel tempo modificato il proprio atteggiamento nei confronti dell'impresa. Sulla base di questa assunzione, Parker distingue due diversi scopi della rendicontazione socio-ambientale. Da un lato essa servirebbe per tutelare e migliorare l'immagine aziendale (è questo il punto di vista dei "corporate defender"); dall'altro la rendicontazione servirebbe a informare gli interlocutori esterni rispetto all'attività aziendale e alle sue risorse. Questa seconda funzione avrebbe più a che fare con la reputazione dell'impresa (piuttosto che con la sua immagine), fungendo da disincentivo allo sviluppo di comportamenti "irresponsabili" e favorendo viceversa l'adozione di approcci virtuosi. Secondo l'autore quindi, la rendicontazione socio-ambientale sarebbe "una pratica necessaria alla quale un'azienda non può sottrarsi – per soddisfare le esigenze degli interlocutori sociali – ma anche un utile strumento per "servire" (concetto funzionale) e soddisfare certe necessità", per quale è dunque necessario definire principi precisi. Parker non coglie invece il potenziale della rendicontazione socio-ambientale in termini di gestione, per il monitoraggio, il controllo e la direzione delle attività aziendali e delle performance sociali che ne derivano, prefigurato da Preston (1981) pochi anni prima.

Nel 1995 Gray, Kouhy e Lavers propongono una prima definizione di "rendicontazione" come "il reporting effettuato da terzi e l'attività di self-reporting da parte delle aziende, attraverso la quale le informazioni di natura qualitativa e quantitativa relative agli effetti ambientali e sociali dell'attività aziendale vengono veicolate, utilizzando diversi media (annual report, social and environmental account, altre comunicazioni), verso un gruppo più ampio di interlocutori sociali". A un solo anno di distanza la prospettiva mutò in maniera significativa, grazie al fondamentale contributo di Gray, Adams e Owen (1996), che per primi interpretarono la rendicontazione come "processo". Gli autori partono dall'assunzione che la struttura del comportamento economico è inserita all'interno di un più ampio (e complesso) contesto che comprende la sfera sociale, culturale, etica e ambientale. Sulla base di tale assunzione essi propongono il concetto di "neo-pluralism and participative democracy", ovvero una nuova forma di democrazia liberale nella quale la società viene vista come aggregazione di gruppi di potere dotati di capacità di pressione. In un sistema democratico siffatto, ciascun individuo sarebbe fortemente coinvolto nel

processo politico e decisionale e necessiterebbe, di conseguenza, di un'adeguata informazione. Le imprese diverrebbero dunque oggetto di richieste di maggiore trasparenza, poiché chi svolge un'attività economica sarebbe tenuto a rendere conto dell'uso fatto delle risorse naturali limitate e degli effetti prodotti su ciascuna dimensione del contesto (ambiente, società, cultura, etica, ...). Si prefigurerebbe così un vero e proprio diritto degli individui a ricevere informazioni da parte di chi esercita il potere economico e politico, per poter esercitare in maniera consapevole le proprie prerogative di cittadino. Gray, Adams e Owen (1996) proposero di conseguenza una nuova definizione di rendicontazione socio-ambientale, come "il processo di comunicare gli effetti sociali e ambientali che derivano dalle attività economiche delle aziende a specifici gruppi di interlocutori sociali appartenenti alla società e alla società nel suo essere più ampio. Come tale, esso presuppone di "estendere" l'accountability delle aziende (in particolare delle imprese) oltre il tradizionale compito di fornire un rendiconto economico-finanziario ai proprietari del capitale di azienda, e in particolare, agli azionisti. Tale "estensione" si basa sul presupposto che le aziende abbiano una più ampia responsabilità rispetto a quella di "simply make money" per i loro azionisti".

Gli autori fornirono inoltre una prima definizione del concetto di "accountability", che da allora è comunemente inteso come "dovere di rendere conto" e con il quale si fa riferimento al processo di rendicontazione derivante da tale dovere. Gray, Adams e Owen (1996; Adams 2001) definiscono l'accountability come "il dovere di fornire un account attraverso il riconoscimento di quelle azioni di cui un soggetto è riconosciuto essere responsabile", presupponendo dunque l'esistenza di due responsabilità per le imprese sintetizzate in un unico termine: la responsabilità di assumere determinati comportamenti e la responsabilità di fornire una rendicontazione rispetto a tali azioni. Il modello proposto presuppone dunque l'esistenza di un soggetto che ha diritto a ricevere informazioni e di un altro tenuto a fornirle, ma tale relazione non può esistere in mancanza di responsabilità sociale. Si creano cioè diritti a ricevere e doveri a produrre una rendicontazione socio-ambientale, solo nel momento in cui l'impresa adotta un comportamento socialmente responsabile. Derivando dalla CSR, che presuppone un'assunzione volontaria di responsabilità da parte dell'impresa, l'accountability non può che essere a sua volta una scelta volontaria di trasparenza dell'impresa.

Si distingue dall'approccio informativo quello educativo proposto da Bebbington e Thomson (2002), secondo i quali la rendicontazione sociale sarebbe in grado di avviare un dialogo fra l'impresa e i propri interlocutori, favorendo la comprensione del contesto ambientale da parte degli stakeholder, i quali di conseguenza sarebbero portati a modificare il proprio punto di vista. In questo modo la rendicontazione socio-ambientale assumerebbe così una vera e propria funzione "educativa" degli stakeholder dell'impresa.

Al dibattito teorico presentato in questa sede è corrisposto da un lato lo sviluppo di varie forme di rendicontazione (sociale, ambientale, di sostenibilità, di genere, ecc.) e, dall'altro, il tentativo di sviluppare standard di rendicontazione sia a livello internazionale (si pensi ad esempio alle Linee Guida GRI) che nazionale (è nota l'esperienza italiana del Gruppo di lavoro sul Bilancio Sociale o GBS) per:

- favorire lo sviluppo di una rendicontazione di qualità, intesa come non-autoreferenziale e in grado di rendere conto degli impatti rilevanti prodotti dall'impresa rispetto alle caratteristiche del suo processo produttivo;
- favorire l'adozione di criteri oggettivi di valutazione della reportistica prodotta;
- favorire la comparabilità della documentazione prodotta da organizzazioni diverse in momenti diversi;
- favorire la creazione di un dialogo biunivoco con fra l'impresa e gli stakeholder e rafforzare le dinamiche reputazionali rispetto allo sviluppo di comportamenti opportunistici volti al semplice miglioramento dell'immagine aziendale.

1.5 CSR e sostenibilità

Negli anni più recenti si è consolidato nel dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa il legame fra tale concetto e quello di sostenibilità. Tale legame, del quale si trova qualche traccia già negli studi di management strategico degli anni '90, è emerso in ambito istituzionale piuttosto che nel dibattito accademico come avvenuto invece per le altre accezioni attribuite al concetto di CSR, grazie ai ripetuti interventi di organizzazioni sovranazionali come ONU, OCSE, UE che più volte come vedremo in seguito si sono espressi in tal senso.

Il concetto di “sostenibilità” come è noto fu introdotto per la prima volta nel 1987 dal Rapporto Brundtland delle Nazioni Unite, nel quale viene definito come “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”.

Applicato alla CSR, tale concetto può essere interpretato come “un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo - non solo per gli azionisti ma anche per gli altri stakeholder - fondato sulla capacità di cogliere le opportunità e gestire i rischi derivanti dai cambiamenti del contesto” (Chirieleison, 2004). In particolare, il concetto di “sostenibilità” tradizionalmente connesso alla gestione dell’impatto ambientale prodotto dalle attività umane, quando applicato alla CSR si arricchisce di due ulteriori dimensioni: quella economica e quella sociale. Si comincia così a parlare di “triple bottom line” e della necessità di adottare modalità di gestione dell’impresa volte alla massimizzazione congiunta di queste tre dimensioni. La CSR in questa prospettiva non sarebbe altro che uno strumento per il conseguimento di uno sviluppo sostenibile a tre dimensioni, a partire dalla modifica dei processi produttivi e delle modalità di gestione di ciascuna impresa.

Numerosi, si è detto, in questo senso gli interventi delle principali organizzazioni sovranazionali. Nel 1999 Kofi Annan (allora Segretario Generale delle Nazioni Unite) lanciò per la prima volta l’appello per la creazione di un Global Compact (una sorta di “patto globale”), per la creazione di “un’economia globale più inclusiva e più sostenibile”. Il lancio del Global Compact rappresentò allora il primo invito ufficiale alle grandi imprese multinazionali a impegnarsi nel rispetto e nell’applicazione di nove principi relativi a diritti umani, ambiente e lavoro (dieci dal 2004 con l’aggiunta della corruzione), attraverso un’adesione volontaria a tali principi. L’invito ad aderire a tale patto globale fu esteso ai governi, alle organizzazioni della società civile e al mondo del lavoro, per favorire lo sviluppo di partnership fra soggetti di diversa natura. Nel 2001, solo un anno dopo l’avvio della fase operativa del Global Compact, il Consiglio Europeo si riuniva a Göteborg approvando per la prima volta una strategia per lo sviluppo sostenibile e proponendo l’integrazione della Strategia di Lisbona per l’occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale con la dimensione ambientale. L’impegno per lo sviluppo sostenibile viene per la prima volta considerato come un’opportunità anche economica e non solo come un vincolo del quale tenere

conto, un'opportunità per sviluppare “una nuova ondata di innovazione tecnologica e di investimenti, generatrice di crescita e di occupazione”. Si afferma così l'approccio triple bottom line, con l'esplicita dichiarazione che “la strategia dell'Unione Europea per lo sviluppo sostenibile è basata sul principio secondo cui gli effetti economici, sociali e ambientali di tutte le politiche dovrebbero essere esaminati in modo coordinato e presi in considerazione nel processo decisionale”.

L'approccio triple bottom line alla sostenibilità è stato adottato anche dalle “Linee guida dell'Ocse destinate alle imprese multinazionali”, pubblicate nel 1976 ed emendate nel 2000, evolvendosi di pari passo con i cambiamenti strutturali intervenuti nelle attività internazionali delle imprese. Esse infatti si aprono con l'invito alle imprese a “contribuire al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile”.

1.6 Il dibattito attuale

Negli anni più recenti il dibattito teorico della CSR sta spostando progressivamente il proprio focus dall'impresa al più ampio contesto competitivo e territoriale del quale essa è parte. In sostanza si comincia a riconoscere che l'impresa è parte di un ambiente con il quale interagisce e dal quale è influenzata e si indaga sulla natura di tali interazioni. In questo senso i principali riferimenti teorici sono rappresentati dall'evoluzione del pensiero di Porter (2006), Zadek (2001, 2007) e Freeman (2005).

Porter (2006) parte proprio dal presupposto che business e società sono realtà interdipendenti e propone “una nuova visione del rapporto fra il business e la società, una visione che non considera il successo delle aziende e il bene sociale come un gioco a somma zero”, introducendo “un modello che le imprese possono utilizzare per identificare tutti gli effetti, positivi e negativi, che hanno sulla società, determinare quelli che meritano un loro intervento e individuare un modo efficace per intervenire” (Porter e Kramer, 2007). Secondo l'autore, “vista da una prospettiva strategica, la Corporate Social Responsibility può diventare la fonte di un fortissimo progresso sociale”.

La relazione di interdipendenza fra impresa e società immaginata da Porter e Kramer può essere così descritta:

- le imprese prelevano dal sistema competitivo delle risorse (economiche, sociali, ambientali) per svolgere la propria attività;
- le medesime imprese, al termine del processo produttivo restituiscono valore (economico, sociale e ambientale) al sistema competitivo;
- il processo ricomincia con un nuovo prelievo: se l'impresa ha reso al contesto competitivo un valore aggiunto superiore rispetto a quello che ha prelevato, sarà la stessa impresa a goderne reintroducendo tali nuove risorse nel proprio processo produttivo.

Si tratta dunque da un lato di chiedersi quale e quanto valore viene prelevato a monte del processo produttivo e viene restituito a valle e, dall'altro, in che modo tale valore possa essere massimizzato a favore degli stakeholder del territorio (o ridotto se si tratta di impatti negativi) in una logica win-win nella quale un'impresa che si dimostra competitiva lo è in maniera coerente rispetto alle dinamiche del territorio e del settore del quale è parte. Per conseguire tale risultato è necessario analizzare tale interdipendenza con “gli stessi strumenti utilizzati per analizzarne la posizione competitiva e svilupparne la strategia”. Questo permetterà all'impresa da un lato di individuare i propri impatti, la loro natura e le attività di CSR che svolge, ma anche di individuare una scala di priorità, identificando le aree di azione che presentano il maggior valore strategico e il maggior beneficio sia all'impresa che alla società. I principi sino ad ora enunciati si traducono in una riproposizione della catena del valore che diviene così “**catena del valore sociale**”, uno strumento che consente di entrare all'interno dei processi aziendali e fornisce una chiave di lettura per la revisione dei processi produttivi e organizzativi, in modo da massimizzare non solo la produzione del valore economico ma anche di quello sociale.

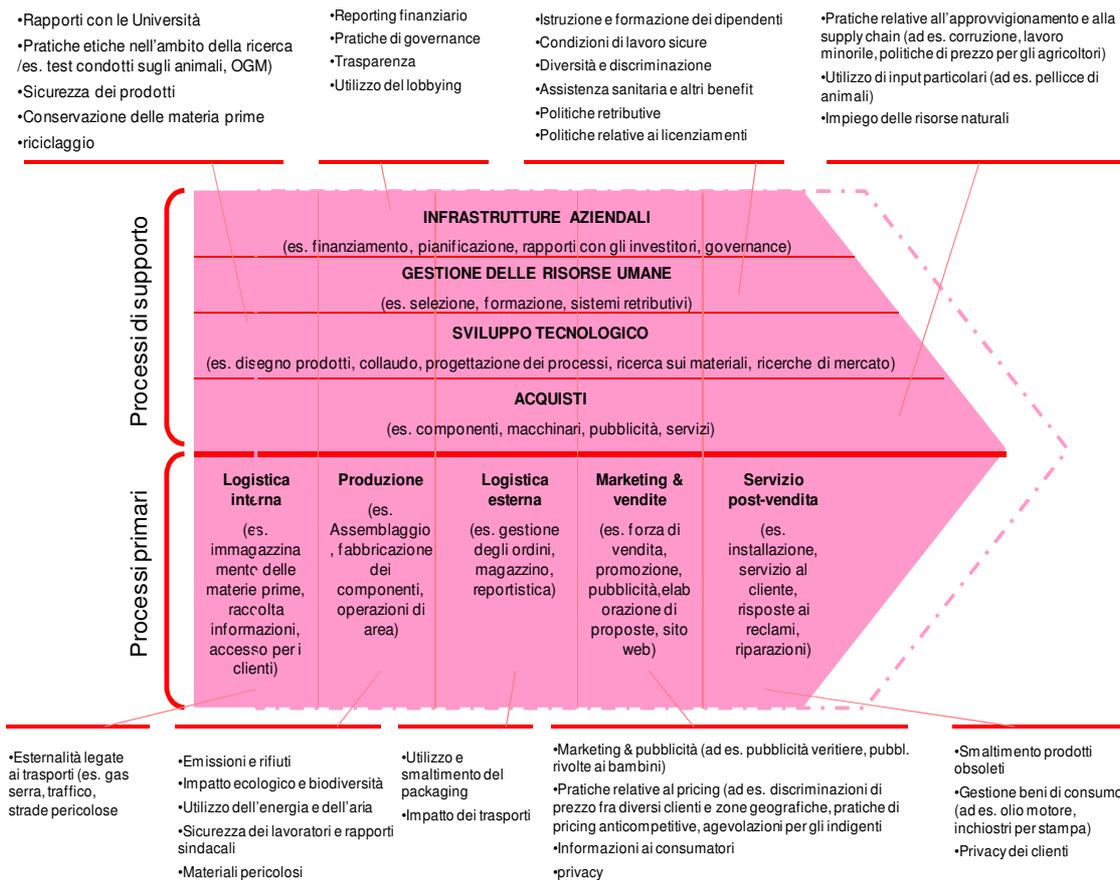


Fig. n. 1 Fonte: Porter M. E., Kramer M. R., “*Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*”, Harvard Business Review, dicembre 2006

L'approccio di Porter rappresenta quindi il nuovo punto di riferimento per l'analisi interna alle organizzazioni alla quale tuttavia si ferma. L'intuizione di Porter sulla necessità di considerare l'impresa all'interno dell'ambiente del quale è parte e dal quale essa può non solo prelevare ma anche apportare valore sociale, è stata di recente ulteriormente sviluppata da E. Freeman e S. Zadek, a partire da punti di osservazione differenti.

Freeman (2005) estende il concetto di Corporate Social Responsibility – che secondo l'autore rafforzerebbe un'idea di separazione degli affari dall'etica e dalla società – a tutte le organizzazioni (dunque non più solo all'impresa), proponendo l'innovativo concetto della “**Company Stakeholder Responsibility**”. Come Porter, Freeman afferma che non si tratta semplicemente di compensare insufficienti cambiamenti per i consumatori o le comunità con interventi di tipo filantropico, quanto piuttosto di chiedersi come venga creato il valore all'interno dell'impresa. Tuttavia Freeman non entra nel merito del processo produttivo, soffermandosi sul concetto di “capitalismo”

come “sistema di cooperazione sociale”. Per Freeman il sistema di mercato non rappresenta un meccanismo estraneo alle questioni dell’etica e sociali volto alla sola massimizzazione del profitto dei soggetti che ne fanno parte, ma una “sistema su come lavorare sinergicamente per creare valore gli uni per gli altri”. L’impresa quindi non rappresenta altro che uno dei vari attori in gioco per conseguire un obiettivo comune – la creazione di valore che è anche però valore sociale poiché è “gli uni per gli altri” – a partire dal ruolo produttivo e dalle caratteristiche intrinseche che la contraddistinguono come istituzione economica. In particolare, il concetto di Company Stakeholder Responsibility assume che:

- si devono considerare tutte le forme di creazione di valore e di scambio e tutte le tipologie aziendali;
- il principale obiettivo della CSR è creare valore per gli stakeholder chiave e adempiere alle responsabilità verso di loro;
- l’esistenza di una “responsabilità” implica di per sé l’impossibilità di separare il business dall’etica.

Ma se l’impresa - in quanto organizzazione che produce impatti diretti o indiretti nei confronti dei propri stakeholder e che deve per questo relazionarsi con essi – è un soggetto che contribuisce alla creazione condivisa di valore sociale all’interno dell’ambiente del quale è parte attiva, allora in qualche modo si viene a profilare una nuova lettura dello stesso ambiente esterno, dalla quale può emergere una nuova dimensione di governance territoriale. Se infatti si riconosce all’impresa una capacità di incidere sulla creazione di valore economico e sociale che va oltre i confini della propria organizzazione e si afferma che tale capacità implica una responsabilità per l’impresa, che deve tenerne conto e valorizzarla nella gestione del rapporto con i propri stakeholder, allora è lecito chiedersi se e come coordinare tale azione con quella degli altri attori che contribuiscono a loro volta alla creazione del valore sociale all’interno del medesimo ambiente di riferimento.

E’ questo in qualche misura l’avvio del percorso suggerito da Simon Zadek, il quale propone una revisione del concetto di “governance” come “governance partecipata” alla cui realizzazione prendono di fatto parte tutti gli attori sociali che contribuiscono alla

creazione del valore: il soggetto pubblico, il mondo imprenditoriale e la società civile organizzata. La rivisitazione del ruolo dell'impresa e del concetto di governo delle variabili ambientali, deriva dal riconoscimento della crescente incertezza e complessità del contesto nel quale tutti gli attori si trovano oggi ad agire, una complessità tale da non consentire più ad un unico soggetto di elaborare soluzioni efficaci ed efficienti per il governo di situazioni estremamente articolate. Per l'autore in qualche misura si tratta di un'esigenza già riconosciuta, come testimoniano le numerose partnership intersettoriali che si stanno moltiplicando a vari livelli (a partire dalla sottoscrizione da parte delle Nazioni Unite del Global Compact), le quali rappresenterebbero quindi non tanto forme di gestione del potere da parte delle imprese sotto mentite spoglie (come temono alcuni), né la semplice somma delle diverse competenze apportate dai partecipanti, quanto la testimonianza dello sviluppo di un vero e proprio nuovo modello di governance partecipata. In questo quadro dunque è importante comprendere a pieno quale debba essere il ruolo di ciascun attore e quali le variabili che consentono di favorire l'innescarsi di tali processi virtuosi. Questa nuova prospettiva viene espressa da Zadek attraverso il concetto di **“new civil governance”**, un modello di governance che sta divenendo elemento portante della creazione e gestione dei cambiamenti a livello locale e che si fonda su alcuni presupposti specifici:

- si basa su forme di legittimazione molto forti, potendo contare sul capitale fiduciario affidato alle organizzazioni della società civile e ai governi;
- consente a ciascuno degli attori in gioco di entrare a contatto con realtà distanti dalle loro e in particolare alle imprese di avere accesso ad aree della società sino ad ora loro precluse;
- permette di combinare fra loro culture organizzative e competenze differenti, potenziando la capacità di intervento degli attori in gioco e quindi il conseguimento di obiettivi di business e sociali.

2 La via europea alla CSR

L'Unione Europea ha da tempo fatto propri i principi della CSR ed è da diversi anni un attore importante per l'indirizzo delle politiche pubbliche e dei comportamenti privati in questo senso.

Risale al 1995 la sollecitazione dell' allora Presidente della Commissione Europea Jaques Delors alle grandi imprese europee per la sottoscrizione del "*Manifesto delle imprese contro l'esclusione sociale*", che rappresenta il primo richiamo ufficiale alle imprese affinché si impegnassero sul fronte della CSR e il momento fondativo dell' CSREurope, organizzazione europea per la promozione della responsabilità sociale d'impresa, della quale si dirà più avanti. Da allora sono stati numerosi gli interventi istituzionali dell'UE sul tema della responsabilità sociale d'impresa. Nel 2000 al Summit di Lisbona venne dichiarato l'obiettivo di fare in dieci anni dell'Europa "l'area economica basata sulla conoscenza più dinamica e competitiva del mondo, capace di una crescita economica sostenibile, con maggiori opportunità di lavoro e più coesione sociale". Contestualmente, le imprese europee sono state chiamate per la seconda volta in pochi anni in causa affinché contribuissero al raggiungimento di tali obiettivi. Conoscenza, innovazione, crescita economica, sostenibilità, coesione sociale, pari opportunità, lavoro: queste le parole chiave delle istituzioni europee a partire da Lisbona in avanti e la CSR come strumento per raggiungere questi traguardi all'interno di ogni paese membro. Questi i motivi che hanno portato le istituzioni europee a impegnarsi e lanciare segnali forti in questi anni per:

- promuovere i principi della CSR;
- diffonderne le pratiche;
- rendere omogenei i sistemi di valutazione delle buone prassi e rafforzarne di conseguenza la credibilità;
- favorire l'adozione di politiche e strategie di CSR coerenti con gli impegni assunti dai capi di stato a Lisbona.

Nello stesso anno, a Nizza, il Consiglio Europeo approvava un nuovo documento istituzionale, l' "*Agenda sociale europea*", con la quale invitava la Commissione Europea a creare una partnership fra tutti gli stakeholder coinvolti (imprese, parti sociali, ONG e altre organizzazioni della società civile, istituzioni locali), per rafforzare la CSR su tutto il territorio europeo.

La risposta da parte della Commissione non si fece attendere e nel 2001 fu pubblicato il noto Libro Verde "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*", il quale rappresenta il punto di partenza per il dibattito che successivamente

vedrà coinvolti tutti gli attori sociali interessati. Con questa prima comunicazione la Commissione si proponeva di:

- portare l'attenzione sul tema e diffonderne la conoscenza;
- promuovere lo sviluppo di iniziative di CSR fra le imprese;
- illustrare la politica europea in ambito di CSR.

L'aspetto tuttavia più significativo di questo documento è senza dubbio la presentazione di una prima definizione ufficiale di CSR, che rappresenterà negli anni a venire il punto di riferimento per tutti i soggetti attivi nel settore in Europa. La responsabilità sociale d'impresa è definita dalla Commissione come: "decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder".

Sono dunque tre gli elementi che caratterizzano la CSR per le istituzioni europee:

- la volontarietà (l'adozione di comportamenti responsabili deve derivare da una scelta consapevole dell'impresa e non tramite l'imposizione dall'alto da parte di leggi e norme) ;
- il concetto di sostenibilità declinato secondo l'approccio triple bottom line, secondo il quale le performance dell'impresa devono essere valutate non solo in termini economici ma anche sociali ed ambientali;
- il riferimento agli stakeholder e quindi il richiamo alle imprese ad adottare atteggiamenti di apertura al dialogo e di cooperazione (è responsabile l'impresa che abbandona l'autoreferenzialità per mettersi in discussione). L'impresa non è di manager e proprietari ma è un bene sociale che interagisce con la società.

Da ultimo è sicuramente innovativo il riconoscimento della CSR come qualcosa di connesso alla gestione strategica delle imprese e alla competitività (di impresa e di sistema), in contrasto con chi ancora vede la CSR come semplice altruismo d'impresa, che segna il passaggio dalla CSR vista come "costo" alla CSR come "investimento".

Oltre trecento le risposte e i commenti giunti all'UE sul documento, che hanno portato alla pubblicazione l'anno successivo della nuova Comunicazione "*Responsabilità sociale: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*". Con questo nuovo documento la Commissione diede conto delle numerose reazioni alla pubblicazione del Libro Verde e delle convergenze e diversità dei punti vista espressi dai vari

stakeholder. La Comunicazione enfatizzava la relazione fra prassi dei singoli e modello di sviluppo globale che i governi e le pubbliche amministrazioni locali avevano assunto già nel 1994 e poi ribadito proprio quell'anno a Johannesburg in occasione del World Summit on Sustainable Development (WSSD). Nonostante i numerosi commenti pervenuti, il tema risentiva ancora fortemente di un approccio autoreferenziale delle imprese e necessitava, per diventare elemento distintivo del modello economico europeo, di un maggior coinvolgimento, in termini di consapevolezza ma anche di coinvolgimento attivo, della società civile (Parmigiani, Viviani, Zarri, 2007). Per questo motivo la Comunicazione conteneva già al proprio interno la proposta di costituzione di un *Forum Europeo Multistakeholder* e di integrazione della CSR in tutte le politiche europee.

Nel 2003 presero dunque avvio i lavori del Forum, composto da quaranta organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese e delle reti d'impresa, dei sindacati e delle associazioni datoriali, dei consumatori, dei professionisti e della società civile in generale. Per un anno questi soggetti hanno dibattuto tentando di individuare caratteristiche e ostacoli per la diffusione della CSR, concentrandosi su quattro aspetti in particolare:

- la diffusione della responsabilità sociale fra le piccole e medie imprese;
- il miglioramento della conoscenza in ambito di CSR e lo scambio delle buone prassi;
- la convergenza degli strumenti di responsabilità sociale (trasparenza e differenze);
- i fattori chiave di sviluppo per la CSR.

Bisogna attendere il 2006 per l'ultima Comunicazione della Commissione, con la quale venne lanciata l' *"Alleanza Europea per la responsabilità sociale delle imprese"*. Con l'Alleanza la Commissione riafferma nuovamente la volontarietà del comportamento socialmente responsabile, rinunciando a imporre obblighi considerati controproducenti e proponendo invece un quadro politico nel quale inserire le iniziative di CSR. L'obiettivo che si intende raggiungere è da un lato quello di assicurare maggiore visibilità alle imprese impegnate sul fronte della CSR e, dall'altro, responsabilizzare maggiormente gli altri stakeholder chiedendo loro di esercitare una crescente

pressione sulle imprese (soprattutto per favorire la trasparenza) e sviluppare approcci collaborativi. Ancora una volta il documento esplicita i principali aspetti rispetto ai quali la Commissione si impegna a fornire il proprio sostegno tramite la promozione dell'Alleanza (Parmigiani, Viviani, Zarri, 2007):

- la sensibilizzazione e lo scambio di buone prassi;
- il sostegno alle iniziative multistakeholder;
- la cooperazione con gli Stati membri per la promozione della CSR;
- l'informazione ai consumatori e la trasparenza;
- il rafforzamento della ricerca interdisciplinare, con particolare riferimento all'impatto della CSR su sviluppo sostenibile, innovazione e competitività;
- l'inserimento della CSR all'interno dei percorsi di formazione, per la creazione di una futura classe dirigente orientata ai valori della sostenibilità;
- la valorizzazione delle esperienze delle piccole e medie imprese e lo sviluppo di un approccio di promozione della CSR loro dedicato;
- la dimensione internazionale della CSR, tramite la promozione dei principi ILO, OCSE, Global Compact, la predisposizione di eventuali incentivi commerciali per il loro rispetto e l'intensificazione dei rapporti con l'ILO e organizzazioni analoghe.

L'Alleanza indica inoltre i dieci temi prioritari rispetto ai quali ritiene opportuno impegnare le imprese negli anni successivi, al fine di orientare le pratiche di CSR in maniera coerente rispetto allo sviluppo delle politiche comunitarie:

1. Innovazione in tecnologie, prodotti e servizi sostenibili e in campo ecologico
2. Sviluppo di competenze per favorire l'occupabilità
3. Pari opportunità e gestione della diversità
4. Salute e sicurezza
5. Tutela ambientale
6. Mainstreaming (allineamento di politiche e strategie; allineamento delle funzioni aziendali rispetto alla CSR; traduzione della CSR in obiettivi, valutazioni, riconoscimenti)
7. Coinvolgimento degli stakeholder
8. Direzione e governance

9. Comunicazione e trasparenza
10. Cooperazione e alleanze fra imprese.

Data la natura sostanzialmente simbolica dell'Alleanza, può aderire ad essa qualsiasi impresa di qualunque dimensione senza dover adempiere alcun obbligo formale. Proprio quest'ultimo aspetto (la valenza esclusivamente simbolica dell'Alleanza) è stato oggetto da più parti di critiche. Decisivo in questo senso è stata l'assunzione di ruolo da parte del CSREurope, di BusinessEurope (associazione degli industriali europei) e di UEAPME (Unione Europea dell'Artigianato e delle Piccole e Medie Imprese) che, in accordo con la Commissione Europea, hanno assunto il coordinamento delle attività dell'Alleanza e iniziato a censire le imprese aderenti. Un'assunzione di ruolo che da un lato ha rassicurato chi aveva intravisto nell'Alleanza un manifesto ideale privo di alcuna ricaduta pratica, ma sicuramente meno chi avrebbe desiderato un approccio più multistakeholder e meno orientato al mondo imprenditoriale (come dimostra la composizione delle organizzazioni scelte per la promozione dell'Alleanza). Attualmente i lavori dell'Alleanza europea stanno proseguendo da due anni sotto forma di laboratori tematici, all'interno dei quali sono coinvolti sia le imprese che numerosi stakeholder. Periodicamente, le tre organizzazioni responsabili del coordinamento delle attività e le imprese direttamente coinvolte nei lavori riferiscono sui progressi svolti ai referenti della Commissione Europea.

Da ultimo, nel 2006 anche il Parlamento Europeo si è espresso sul tema della CSR, invitando la Commissione a svolgere un ruolo di coordinamento e raccomandando che fosse presa in considerazione la nomina di un ombudsman dell'UE per la responsabilità sociale per lo svolgimento di indagini indipendenti su richiesta di qualsiasi soggetto interessato.

BIBLIOGRAFIA

Adams C., (unpublished, 2001) “A critique of reporting on ethical, social and environmental issue: the case of a UK company”

Alchian A., (1950), “Uncertainty, Evolution and Economic Theory”, *Journal of Political Economy* 58

Bebbington J., Thomson I., (unpublished, 2002), “Social and environmental reporting in UK: a pedagogic evaluation”

Bé D., (2004), “La strategia europea per promuovere la CSR in Europa”, in “La responsabilità sociale di imprese”, a cura di Rusconi G., Dorigatti M., Franco Angeli

Berle A., Means G., (1932), “The Modern Corporation and Private Property”, Transaction Publishers, New Brunswick,, N.J.

Berle A., (1954), “The 20th century capitalistic revolution”, New York, Harcourt-Brace

Bowen H., (1953), “Social Responsibilities of the Businessman”, Harper & Brothers, New York

Bowie N., (1999), “Business Ethics: a Kantian Perspective”, Blackell, Oxford

Carroll A.B., (1979), “A three-dimensional model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, n. 4

Carrol A.B., (1991), “The pyramid of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, n. 34, june-august 1991.

Cavallo M. (a cura di), (2008), “La responsabilità sociale nelle imprese. Scenari, analisi e casi di studio”, Editrice Compositori

CED – Committee of Economic Development, (1971), “Social Responsibilities of business corporation”

Chirieleison C., (2004), “L’evoluzione del concetto di corporate social responsibility”, in Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di), (2004), “La responsabilità sociale di impresa”, Franco Angeli

Commissione delle Comunità Europee, (2000), “Agenda per la politica sociale 2000-2005”

Commissione delle Comunità Europee, (2001), “Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, Bruxelles

Commissione delle Comunità Europee, (2002), “Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile”, Bruxelles

Commissione delle Comunità Europee, (2006), “Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo – Il partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese”, Bruxelles

Consiglio Europeo, (2000), “Consiglio Europeo Lisbona 23-24 Marzo 2000 – Conclusioni della Presidenza”

Consiglio Europeo, (2001), “Consiglio Europeo Lisbona Göteborg 15-16 Giugno 2001 – Conclusioni della Presidenza”

Contraffatto M., (2004), “Il corporate social accounting e reporting: uno sguardo alla letteratura internazionale”, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), (2004), “Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche”, Franco Angeli

Davis K., (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", California Management Review

Davis K, Bloomstrom R, (1966), "Business and Its Environment", McGraw-Hill, New York

Davis K., (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", Accademy of Management Journal

DeMarco J., Fox R., (1986), "New Directions in Ethics, The Challenge of Applied Ethics", Routledge and Keagan, New York

"Dichiarazione di Johannesburg sullo sviluppo sostenibile", Vertice Mondiale sullo sviluppo sostenibile, Johanesburg 24 agosto – 2 settembre 2002

Dodd E.M., (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees?", in Harvard Law Review, 7, XLV

Donaldson T., (1982), "Corporation and Morality", Prentice Hall, Englewood Cliffs

Donaldson T., Preston L., (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", Academy of Management Review, 20(1)

European Forum Multistakeholder Forum on CSR, (2004), "European Forum Multistakeholder Forum on CSR – Final Results and Reccomendations", 29 giugno 2004

Freeman E.R., (1984), "Strategic management. A stakeholder approach", Pitman, Boston

Friederick W.C., (1986), "Towards CSR3: why ethical analysis in indispensable and unavoidable in corporate affairs", California Management Review, n. 28

- Friederick W.C., (1978), "From CSR to CRS", *Business&Society*, vol. 33, issue 2, 1994
- Friedman M., (1962), "Capitalism and freedom", University of Chicago Press, Chicago
- Friedman M., (1970), "The Social Responsibility of Business is to make profits", *The New York Times Magazine*, 13 settembre 1970
- Freeman T., Evan W.M., (1990), "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", in *The Journal of Behavioural Economics*, 19,4
- Freeman T., Evan W.M., (1993), "Stakeholder Management and the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in (1993), "Ethical Theory and Business", Beuchamp T.L., Bowie N., 5th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Freeman E.R., Velamuri S.R., (Aprile 2005), "Un nuovo approccio alla CSR: Company Stakeholder Responsibility", The Darden School, University of Virginia e IESE Business School
- French J.R.P., Raven B., (1960), "The Basis of Social Power", in Cartwright D., Zander A.F., (a cura di), (1960), "Group Dynamics"
- Friedman M., (1977), "The social responsibility of business is to make profits", in Steiner G.A., Steiner J.F., (1997), "Issue in business and society", Random House, New York
- GBS – Gruppo di studio per il bilancio sociale, (Maggio, 2004), "Linee guida per la revisione del bilancio sociale"
- Gray R., Adams C., Owen D., (1996), "Accounting and accountability: changes and challenge in corporate social and environmental reporting"

Gray R., Kouhy R., Lavers S., (1995), “Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure”, *Accounting, Auditing and Accountability*, vol. VIII, n. 2

GRI – Global Reporting Initiative, (2002), “Linee guida sul reporting di sostenibilità”

Hart O. – Moore J., (1990), “Property Rights and the Nature of Firm”, *Journal of Political Economy*, vol. 98

ILO, (2001), “Dichiarazione Tripartita di Principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale”, Ginevra, Ufficio internazionale del Lavoro

Keeley M., (1988), “A Social-Contract Theory of Organization”, University of Notre Dame Press

Kreps T.J., (1940), “Measurement of the social performance of business”, Government Printing Office, Washington

Kreps D., (1990), “Corporate Culture and Economic Theory”, in Alt J. – Shepsle K., (1990), “Perspectives on Positive Political Economy”, Cambridge University Press, Cambridge

Jones T.M., (1980), “Corporate social responsibility revisited redefined”, *California Management Review*, Spring

McGuire J., (1963), “Business & Society”, McGraw-Hill, New York

Moon J., (2004), “Government as a Driver of Corporate Social Responsibility”, No. 20-2004 Research Paper Series, ICCSR- International Center of Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School

Morri L., (2007), “C’era una volta l’America... - Una nota sulle origini della responsabilità sociale d’impresa”, in Bertagni B., La Rosa M. e Salvetti F., (a cura di),

(2007), “Gli strumenti dell’etica, l’etica degli strumenti e la responsabilità sociale”, a cura di Sociologia del lavoro n. 106-107, Franco Angeli

OCSE, (2007), “Linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali”, 27 giugno 2007

OCSE (1993), “The System o National Account Glossary – 1993”

ONU, (1987), “Our common future”, Commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo, (noto come Rapporto Brutland)

ONU,(1993), “System of National Accounts”, New York

Parker L.,(1986), “Polemical themes in social accounting: a scenario for standard setting”; Advances in Public Interest Accounting, vol. I

Parmigiani M.L., Viviani M., Zarri F., (2007), “L’intervento pubblico per la promozione della responsabilità sociale d’impresa. Esperienze degli enti locali in Italia”, in collaborazione con Impronta Etica, Maggioli Editore

Porter M. E., Kramer M. R., (Dicembre 2006), “Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, Harvard Business Review

Preston L., (1981), “Research on corporate social reporting: directions for development”, Accounting, Organization and Society, vol. VI, n.3

Rawls J., (1971), “A Theory of Justice”, Oxford U.P., Oxford

Sacco P.L., Viviani M., (1995), “La responsabilità sociale d’impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano”, Working Paper, Aiccon, n. 11 (aggiornato febbraio 2007)

Sacconi L., (1991), “Etica degli affari, individui, imprese e istituzioni nella prospettiva di un’etica razionale”, Milano, Il Saggiatore

Sacconi L., (1997), "Economia etica organizzazione: il contratto sociale dell'impresa", Roma-Bari, Laterza

Sacconi L., (2004), "La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa", in Rusconi G., Dorigatti M., (2004), "La responsabilità sociale", Franco Angeli, Milano

Sacconi L., (2005a), "Etica e teorie normative degli stakeholder", in Sacconi L. (a cura di), "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa", (2005) Bancaria Editrice

Sacconi L., "(2005b), "Etica degli affari", in Sacconi L. (a cura di), "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa" (2005), Bancaria Editrice

Selekman B., (1958), "A Moral Philosophy for Management", McGraw-Hill, New York

Sen A. K., (1987), "On Ethics and Economics", Basil Blackwell, Oxford

Solomon R., "Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business", Oxford University Press, Oxford 1992

Walton C., (1967), "Corporate Social Responsibilities", Wadsworth Publishing Company, Belmont, Ca.

Wartick S.L., Cochran P.L., (1985), "The evolution of the corporate social performance model", Academy of Management Review, n.10

Wood D.J., (1991), "Corporate social performance revisited", Academy of Management Review, n. 16

Zadek S., N. Hojensgard, P. Raynard, (2001), "The new economy of Corporate Citizenship", in The Copenhagen Center, (2001), "Perspective on the New Economy of Corporate Citizenship"

Zadek S., (2007), “The civil corporation”, ed. Earthscan, London and Sterling, VA

Zamagni S., (2004), “L’ancoraggio etico della responsabilità sociale d’impresa e la critica alla rsi”, Working Paper, Aiccon, n.1

Siti web:

http://europa.eu/index_it.htm

www.globalcompactitalia.com

www.globalreporting.org

www.gruppobilanciosociale.org

www.oecd.org

RINGRAZIAMENTI

Alla mia mamma e al mio papà,

a mia sorella, la mia compagna di cammino, e a Salvo

a Irene, Carlo e Alberto, per essere sempre stati presenti in ogni momento della mia vita con la loro presenza discreta e affettuosa e per ogni Vigilia trascorsa insieme,

a Silvia che ha promesso di non permettere che mi rovini la vita, a Eleonora e