



Di Michele Viviani

# **La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli Stakeholder**

## Indice

### Premessa

#### 1) Coinvolgimento degli stakeholder, strumentalità e complessità motivazionale

- 1.1 La teoria degli stakeholder e la responsabilità sociale d'impresa
- 1.2 Strumentale o non strumentale: è questo il problema?

#### 2) Prospettive teoriche nel dibattito italiano

- 2.1 La prospettiva neo-classica
- 2.2 La prospettiva neo-contrattualista
- 2.3 La prospettiva relazionale

#### 3) Coinvolgimento, identità ed evoluzione culturale: un'ipotesi di lettura

- 3.1 Il filo del discorso
- 3.2 Il contratto sociale integrativo e la responsabilità sociale
- 3.3 Economia dell'identità
- 3.4 Identità organizzativa e forme di capitale
- 3.5 Dalla reciprocità all'evoluzione culturale
- 3.6 Ricomponiamo i frammenti
- 3.7 Imprese cooperative, Csr e qualità del coinvolgimento

## Premessa

In questa ricerca si discutono le possibilità esplicative di alcune prospettive di analisi economica dell'impresa, rispetto al fenomeno del coinvolgimento degli stakeholder.

Altrimenti detto, si cerca di vedere come differenti teorie dell'impresa - specificamente della responsabilità sociale d'impresa - sono in grado di interpretare la pratica dello *stakeholder engagement*.

La scelta di questo argomento come oggetto della collaborazione con AICCON è il risultato dell'incrocio tra il tema che ho sviluppato nella mia tesi di dottorato di ricerca<sup>1</sup> e la ricerca svolta da Impronta Etica sulle forme di coinvolgimento degli stakeholder, di cui mi è stato chiesto di curare la pubblicazione per l'editore Maggioli<sup>2</sup>.

Nel mio progetto di dottorato ho cercato di considerare criticamente come differenti teorie dell'impresa trattano il fenomeno della responsabilità sociale. In particolare - in quella sede<sup>3</sup>, si è proposto di considerare tre prospettive d'analisi: neo-classica, neo-contrattualista e relazionale. Di queste teorie sono stati esaminati punti di forza e di debolezza rispetto ad un'ipotesi iniziale per cui - nel definire la responsabilità sociale - è necessario fornire, nel contempo, un'ipotesi teorica sulla finalità generale dell'impresa, ma anche una spiegazione specifica dei comportamenti che convenzionalmente sono intesi espressione di responsabilità sociale.

Il contenuto della ricerca di Impronta Etica è invece l'illustrazione ed il confronto tra differenti forme del coinvolgimento degli stakeholder, per mostrare come già siano presenti importanti standard di valutazione in materia e come sia possibile produrre ulteriori modelli ricavando dall'osservazione empirica indicazioni per un percorso di evoluzione delle organizzazioni: in particolare i risultati della ricerca vengono impiegati per proporre un modello di inclusione in grado di rafforzare il ruolo degli stakeholder nella fase di definizione ed implementazione delle strategie di un'impresa "socialmente responsabile", con un interesse particolare per le imprese cooperative.

Questa pagine, nascono dunque dalla volontà di impiegare la griglia di lettura proposta nel mio lavoro precedente rispetto al tema specifico della ricerca di Impronta Etica, integrando così il volume in corso di pubblicazione.

---

<sup>1</sup> La responsabilità Sociale d'Impresa, Un modello evolutivo di selezione, Dottorato in Diritto ed Economia, Università di Bologna. Giugno, 2005.

<sup>2</sup> Il coinvolgimento degli Stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabilità, a cura di Michele Viviani, Maggioli, Rimini, 2006.

<sup>3</sup> Di cui si trova una sintesi in Sacco P.L. e Viviani M. 2005

L'occasione mi ha suggerito di proporre, già all'interno di questo contributo, alcune premesse argomentative del percorso di ricerca che sto ora seguendo, orientato a sviluppare una lettura della responsabilità sociale d'impresa legato alle analisi convenzionaliste delle istituzioni. Di questo *work in progress* è testimonianza l'ultimo paragrafo di questo lavoro, realizzato in collaborazione con il Prof. Pier Luigi Sacco.

Michele Viviani  
Dse Università di Bologna<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [viviani@economia.unibo.it](mailto:viviani@economia.unibo.it).

## 1) Coinvolgimento degli stakeholder, strumentalità e complessità motivazionale

### 1.1) La teoria degli stakeholder e la responsabilità sociale d'impresa

Si è soliti attribuire la diffusione del concetto di stakeholder al contributo di Freeman (1984) dove viene definito come “qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento delle scopo dell'organizzazione”. In quella prima formulazione, l'autore si concentrava in particolare sullo stakeholder auditing come strumento per la costruzione della strategia d'impresa<sup>5</sup>, mentre gli sviluppi successivi del suo approccio (Freeman e Gilbert 1988, Freeman e Evan 1990, 1993), hanno approfondito il valore del concetto nel fondare un'etica normativa dove l'interesse degli stakeholder è fine (e non solamente mezzo) dell'attività dell'impresa.

Si vuole qui argomentare che il successo delle proposte di Freeman sia dipeso alla capacità di offrire, all'inizio degli anni '80, uno strumento teorico coerente con un significativo cambiamento della gestione delle imprese: il fatto che i comportamenti legati ad una visione della responsabilità sociale d'impresa non esauribile nel perseguimento del profitto si fossero trasformati da costo a strumento competitivo, per l'impresa capitalistica.

Il concetto di stakeholder si trova definito in modo esplicito nel 1963 dallo Stanford Research Institute<sup>6</sup> tuttavia, in modo implicito, a partire dagli anni '30, può essere ritenuto il punto di contatto tra le varie prospettive teoriche nelle quali si è elaborato il tema della responsabilità sociale d'impresa.

A partire dal contributo di Berle e Means (1932) l'impresa capitalistica comincia ad essere intesa come un'istituzione caratterizzata dalla separazione tra proprietà e controllo. La constatata discrezionalità del management fa sorgere il quesito su quali ne debbano essere gli obiettivi economici ed i vincoli giuridici, cioè altrimenti detto, verso quali soggetti si esprima la responsabilità fiduciaria dei manager. Su questo tema si confrontarono le posizioni di Berle e Dodd. Berle sosteneva che “i poteri dell'impresa fossero in custodia per conto degli azionisti, mentre Dodd

---

<sup>5</sup> Sulle principali teorie strategiche precedenti la diffusione della teoria degli stakeholder si veda Alford H. (2005).

<sup>6</sup> Per indicare quei gruppi che forniscono supporto essenziale ed interagiscono con l'ente impresa. Letteralmente: avere posta in gioco (stake) nelle azioni dell'azienda.

afferitava che fossero in custodia per l'intera collettività.”<sup>7</sup>. Secondo Dodd infatti, “l'opinione pubblica impone oramai di considerare l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale, così come la funzione di produzione del profitto”<sup>8</sup>. Da ciò derivavano differenti proposte giuridiche, riguardo alla definizione dei doveri fiduciari: Berle sosteneva che il ruolo della legge, al fine di proteggere l'interesse degli azionisti, fosse di dar vita a strumenti di salvaguardia contro il possibile abbandono da parte dei manager del perseguimento del profitto. Dodd invece, sosteneva che la legge dovesse riconoscere ai dirigenti d'impresa una responsabilità nei confronti, ad esempio, dei fornitori, consumatori, dipendenti, della società nel suo complesso.

Il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa nasce dunque come confronto sulla identificazione, più o meno ampia, dell'interesse sociale dell'impresa<sup>9</sup> e si presenta come la contrapposizione tra prospettive che oggi chiameremmo rispettivamente shareholder e stakeholder value.

Fino alla prima metà degli anni '70, a fronte di una posizione neo-classica che identificava la funzione sociale d'impresa nel mero perseguimento del profitto<sup>10</sup>, si è assistito allo sviluppo di una prospettiva interdisciplinare che condivide le premesse descrittive di quella che sarà la stakeholder theory: in particolare l'idea che l'impresa abbia “doveri” nei confronti di una pluralità di soggetti o di istanze sociali, non riassumibili nel perseguimento del risultato reddituale. E' il periodo della prima riflessione – all'interno degli studi manageriali - sul concetto di responsabilità sociale d'impresa<sup>11</sup>, e - nell'ambito della teoria economica – dell'articolarsi di un dibattito sull'obiettivo e la natura dell'impresa, che ha visto contrapporsi alla teoria neo-classica prima le teorie managerialiste<sup>12</sup>, poi quelle neo-istituzionaliste<sup>13</sup> che arriveranno nel corso degli anni '80 e '90 a prodursi nei contributi più significativi.

E' importante notare che, fino alla prima metà degli anni '70, la teoria neo-classica e quella “della Csr allargata” condividevano un'ipotesi importante: che gli atti con cui viene perseguita una responsabilità d'impresa “oltre il perseguimento del profitto” fossero sostanzialmente un costo: i teorici della Csr ritenevano che tale costo facesse parte dei “doveri” dell'impresa o dei vincoli che i

---

<sup>7</sup> Berle A. (1954) pag. 169, citato da Wedderburn (1986) pag. 39.

<sup>8</sup> Dodd (1932) pag. 1148, citato in Wedderburn (1986) pag. 41.

<sup>9</sup> “Con interesse sociale, nel linguaggio giuridico, ci si riferisce all'interesse che può essere considerato proprio dell'ente società (in particolare società per azioni) e che funge da parametro per il comportamento degli amministratori (tenuti ad operare le loro scelte in funzione del perseguimento di tale interesse) e dà limite al potere di maggioranza, le cui decisioni, assunte nell'interesse proprio ed in contrasto con l'interesse sociale, possono essere invalidate e rese non vincolanti” . Denozza, F. (2005) pag. 143.

<sup>10</sup> Noto il contributo di Friedman M. (1970), di cui si dirà.

<sup>11</sup> Per una sintesi dell'evoluzione del concetto di Csr nell'ambito degli studi di gestione aziendale si veda Chirieleison, C. (2004).

<sup>12</sup> Sintesi di questo dibattito nel testo collettaneo Hopt, K.J. e Teubner, G. (1986) in particolare nei contributi di Wedderburn, Mashaw, Stone contenuti nel volume.

<sup>13</sup> Sintesi di questa componente del dibattito in Sacconi L. (2005b)

cambiamenti della società le imponevano, gli economisti neo-classici li consideravano un rischio per la sua efficienza e quindi generalmente per il perseguimento della sua finalità sociale propria, il perseguimento del profitto.

Il cambiamento che prelude al successo e alla molteplicità d'impiego della teoria degli stakeholder è la visione della responsabilità sociale d'impresa come attributo gestionale<sup>14</sup>, che si rafforza dalla seconda metà degli anni '70. La responsabilità sociale comincia ad essere intesa sempre più come una serie di comportamenti che l'impresa adotta in modo da rendere occasioni di miglioramento gestionale e di differenziazione, le complesse richieste provenienti dell'ambiente esterno<sup>15</sup>: dunque non è più un concetto che si contrappone all'idea dell'impresa come organizzazione motivata dal risultato reddituale.

Si diffonde in questo modo quello che oggi viene chiamato uso "strumentale" della Csr e della Stakeholder Theory con il conseguente fenomeno di moltiplicazione delle definizioni piuttosto evidente nella recente letteratura<sup>16</sup>.

Potremmo sostenere, in uno sforzo di semplificazione, che l'attuale molteplicità di significati attribuiti al concetto di Csr, dipenda in primo luogo dal fatto che viene spesso impiegato secondo due punti di vista certo complementari, ma non coincidenti: per alcuni commentatori rispondere quale sia la responsabilità sociale dell'impresa, significa interrogarsi sulla natura e l'obiettivo dell'istituzione all'interno del sistema economico. Per altri significa interrogarsi su quali siano gli atti specifici che un'impresa deve compiere per essere "responsabile"<sup>17</sup>. Il contenuto di tali atti, che potremmo chiamare identificazione convenzionale dei comportamenti responsabili, si è modificata nel tempo, portando oggi ad un elenco molto di azioni, che comprende quantomeno:

- Azioni redistributive a bilancio chiuso
- Miglioramenti socialmente riconosciuti del processo produttivo (dalla tecnologia alla creazione di capitale umano)
- Stakeholder engagement e stakeholder participation

---

<sup>14</sup> Su questo in particolare Sapelli G. (1986).

<sup>15</sup> Si veda Chirieleison C. (2004).

<sup>16</sup> Per alcuni riferimenti si veda Sacco P.L., Viviani M. (2005).

<sup>17</sup> Questa prospettiva ci sembra coerente con le modalità di valutazione empirica della responsabilità sociale delle imprese che sono state adottate ad esempio nella ricerca Istat sulla rsi delle imprese italiane. Si veda Zamaro N. (2004) Nella ricerca Istat il concetto di responsabilità sociale viene operazionalizzato nei seguenti punti: a) Presenza, tra i costi di produzione, della spesa per lo smaltimento di rifiuti, depurazione scarichi idrici, abbattimento delle emissioni atmosferiche; b) Risparmio energetico; c) Compartecipazione dei dipendenti alle decisioni d'impresa; d) Acquisto di beni da produttori socialmente responsabili; e) Vendita dei beni ad un prezzo che comprende una quota destinabile a fini sociali; f) Redazione di un bilancio sociale. Altri esempi importanti di questa logica sono il Social Statement prodotto dal progetto CSR-SC del ministero del Welfare e le connesse ricerche empiriche, si veda Lucchini M., Molteni M. (2004).

- Trasparenza informativa e social accounting
- Rispetto della legge

Nella prima prospettiva, porsi il problema della responsabilità sociale d'impresa significa interrogarsi sul modo in cui l'impresa contribuisce a produrre valore nelle economie di mercato. Nella seconda prospettiva, data una risposta di qualche genere al primo quesito, ci si interroga su una "eccedenza" di comportamenti d'impresa rispetto all'interesse sociale e se ne indaga la logica. Condividiamo l'analisi<sup>18</sup> di chi vede esemplificata questa contrapposizione da un lato nella posizione di Lorenzo Sacconi, dove la Csr è la procedura di gestione che permette l'espressione dell'autentica finalità economica dell'impresa, finalità che non coincide con la tradizionale formulazione dell'interesse sociale in ambito giuridico, dall'altro nella definizione adottata dalla Commissione europea<sup>19</sup>, in cui la Csr consiste in un "investire di più", cioè sostanzialmente, dato l'interesse sociale<sup>20</sup>, nell'adottare azioni che soddisfino altri valori (o bisogni) socialmente riconosciuti con il risultato di un aumento di efficienza nel perseguimento del fine istituzionale. Quest'ultima posizione è quella accettata dal progetto del Governo Italiano sulla Csr<sup>21</sup> ed è diffusa anche nella legislazione societaria di molti stati statunitensi<sup>22</sup>.

Nonostante la contrapposizione, ci sono delle complementarietà logiche tra le due prospettive: una qualunque risposta alla domanda sul contenuto "istituzionale" della Csr produce una giustificazione (motivazioni, incentivi, procedure di gestione) per specifiche azioni, ed è questo il percorso logico adottato da Sacconi o in generale da coloro che partono dall'analisi teorica per individuare il contenuto della responsabilità sociale. D'altro canto chi parte da una definizione di tipo convenzionale della responsabilità sociale, per motivare tale convenzione o esprimerne il senso, si vede costretto a riferirsi ad una visione del mondo (che permette di disegnare la funzione

---

<sup>18</sup> In particolare Costi R. (2005) pag. 422. Al contrario Sacconi vuole sostenere la compatibilità tra le definizioni, si veda Sacconi (2005a) pag. 31 e seguenti.

<sup>19</sup> Si veda: Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001 e Comunicazione della Commissione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Com 347, Def; 2 Luglio 2002 La responsabilità sociale viene definita come *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L'esperienza acquisita (...) suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici (...) può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività"*.

<sup>20</sup> Che può essere lo scopo di lucro degli azionisti nella società per azioni o la mutualità tra i soci della cooperativa.

<sup>21</sup> Si veda il progetto Csr-Sc del Ministero del Welfare ([www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)).

<sup>22</sup> Si veda a tal proposito Costi R. (2005) pag. 422-423.

dell'impresa nel contesto degli attuali bisogni delle comunità), che nel caso della Commissione Europea è quella dello sviluppo sostenibile<sup>23</sup>.

Si può notare che la definizione stilata dalla Commissione Europea proponga un uso strumentale del coinvolgimento degli stakeholder rispetto alla responsabilità sociale: lo stakeholder engagement viene inteso infatti come uno strumento per il perseguimento della Csr<sup>24</sup>, ma non ne definisce il contenuto né la prospettiva d'analisi<sup>25</sup>. La posizione di Sacconi si distingue anche su questo punto: la Csr viene intesa infatti - come si dirà meglio nel paragrafo 2.2 - come una procedura di gestione basata sul bilanciamento equo degli interessi degli stakeholder: il consenso e la partecipazione dei portatori di interesse è quindi il cuore del criterio di gestione responsabile. In questo senso la teoria neo-contrattualista può essere intesa come lo sviluppo diretto delle ipotesi che hanno originato il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa.

## 1.2) Strumentale o non strumentale: è questo il problema?

La molteplicità d'impiego della teoria degli stakeholder è stata sistematizzata da Donaldson e Preston (1995), secondo i quali ne è possibile un uso<sup>26</sup>:

a) descrittivo: l'impresa è una costellazione di interessi cooperativi e conflittuali tra diversi stakeholder e la sua stessa natura può essere identificata come una modalità organizzativa per risolvere i problemi di coordinamento e cooperazione<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Ancora nel sommario del libro verde della commissione Europea si legge "Affermando la loro responsabilità sociale (...) le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile". Molti commentatori definiscono la responsabilità sociale a partire dal concetto di sostenibilità, si vedano ad esempio Frey M. (2003) Vercelli A. (2003) Parmigiani M. (2003) e poi ancora Vercelli (2005a), Vercelli (2005b).

<sup>24</sup> Ancora nel sommario del libro verde della commissione Europea si legge "Affermando la loro responsabilità sociale (...) le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile".

<sup>25</sup> "Lo sviluppo è sostenibile se soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze" (WCED, 1987).

<sup>26</sup> Questa sintesi è tratta da Sacconi L. (2005e).

<sup>27</sup> Come sottolinea Sacconi, Questa descrizione è migliore di quella offerta dalle teorie ingegneristiche neoclassiche, in cui l'impresa è una scatola nera che trasforma un insieme di input in un insieme di output, soggetta alla disciplina del mercato concorrenziale, che costringe all'allocazione efficiente delle risorse e all'uguagliamento della loro remunerazione ai costi marginali. Ed è migliore della rappresentazione più recente secondo cui l'impresa non è altro che una relazione d'agenzia tra la proprietà e i manager.

b) strumentale: qualunque sia lo scopo o l'interesse che l'impresa persegue, la teoria degli stakeholder sottolinea il fatto che occorre gestire le relazioni con gli stakeholder se si vuole favorire il successo nel raggiungimento dello scopo.

c) normativo: l'aspetto essenziale della teoria degli stakeholder si basa sull'accettazione di due presupposti. In primo luogo tutti gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno interessi legittimi coinvolti da attività e risultati dell'impresa e sono i loro interessi a definirli come stakeholder, non l'interesse che l'impresa può avere per loro. Secondariamente tali interessi hanno valore intrinseco cioè meritano considerazione e rispetto in se stessi e non solo in senso strumentale rispetto ad altri scopi. In altre parole, con stakeholder si indicano non solo mezzi, ma soggetti o categorie che hanno valore a sé e che vanno trattati secondo qualche nozione di giustizia.

L'intenzione fondante la teoria degli stakeholder era di contrapporsi da un lato alla visione dell'impresa come "scatola nera", orientata alla massimizzazione del profitto<sup>28</sup> e dall'altro alle analisi strategiche che vedono i partecipanti all'azione collettiva come mezzi per il perseguimento dell'obiettivo dell'impresa<sup>29</sup>. Quindi, come sottolineano Donaldson e Preston, è l'intento normativo ciò che la caratterizzerebbe a più alto grado di specificità. Nonostante ciò, il successo della teoria di Freeman e generalmente del concetto e della pratica del coinvolgimento degli stakeholder, è dipeso dal suo valore strumentale, cioè - nell'attuale contesto economico - dal suo contributo a promuovere il successo dell'impresa, tradizionalmente inteso come profitto crescente<sup>30</sup>.

La dicotomia strumentale/non-strumentale tuttavia, se intesa in modo troppo rigido, rischia di non far giustizia di una realtà in cui a fronte di una motivazione iniziale con cui le imprese decidono di incentivare il coinvolgimento degli stakeholder in cui la strumentalità può essere prevalente, si assiste ad uno sviluppo del coinvolgimento che fa leva su motivazioni di appartenenza, di partecipazione, su desideri di tipo espressivo, che non sono traducibili, ma soprattutto non fungibili, con incentivi tradizionali di tipo economico.

---

<sup>28</sup> "Malgrado i problemi l'idea di stakeholder è stata fertile in almeno tre modi. Primo perché ha cominciato a incidere sul discorso generale del management dopo un periodo in cui l'azionista era considerato l'unico referente a livello strategico. Secondo, perché i manager possono capire la CSR presentata attraverso l'idea dello stakeholder e agire per promuoverla. Terzo, perché ha contribuito alla creazione di molti strumenti per calcolare l'impatto sociale e ambientale dell'impresa". Alford H. (2005) pag. 175.

<sup>29</sup> Come sottolinea Alford H. (2005), Freeman R. E., Gilbert D. (1988) criticano alcuni dei tradizionali approcci alla strategia perché implicano il tentativo da parte dell'impresa di influire sui vari stakeholder affinché perseguano gli scopi ed i progetti dell'impresa. Ciò violerebbe il principio etico kantiano che prescrive di trattare gli altri come fini in sé. Alford H. (2005) Pag. 171.

<sup>30</sup> "Come riconoscono Donaldson e Preston e vari autori nel numero dell'aprile del 2002 di Business Ethics Quarterly, la posizione dominante nella pratica dello stakeholder management è strumentale, cioè "facciamo questo perché guadagnamo di più". Alford H. (2005) pag. 175.

Per spiegare questa complessità, si può pensare che il coinvolgimento degli stakeholder funzioni, in termini cognitivi, in modo analogo alle forme di gestione che si concentrano sulla qualità. La qualità come obiettivo dell'impresa è un metodo di gestione finalizzato al miglioramento del risultato competitivo, ma solo il concentrarsi sulla qualità come fine in sé (cognitivamente non strumentale) permette il perseguimento dell'obiettivo strumentale. Così il coinvolgimento degli stakeholder è uno strumento competitivo, ma funziona nel momento in cui è effettivamente condiviso come un momento "di per se" qualificante l'azione collettiva.

E' vero ciò che si sta provando a sostenere o è solo un esercizio retorico? La possibilità di interpretare come reale questo fenomeno, la fornisce l'unione di due ordini di considerazioni teoriche: da un lato la complessità motivazionale, intesa come la molteplicità di obiettivi non fungibili che gli individui perseguono nella partecipazione alle attività economiche; dall'altro il fatto che la razionalità degli agenti è limitata, non solo dal punto di vista generale della capacità cognitive (raccolta e processo delle informazioni), ma specificamente dal punto di vista "morale", cioè nella capacità di gestire contemporaneamente la molteplicità di regole morali che governano le transazioni. La difficoltà a governare contemporaneamente le differenti regole con cui vengono gestite le relazioni tra gli agenti produce che "ogni pratica economica è come un gioco (in senso ludico) nel quale i giocatori definiscono le regole secondo il modo di intendere l'attività e le sue finalità. Come le regole dei giochi, in questa accezione, sarebbero fundamentalmente contestuali (...) in questo spazio in cui le varie comunità economiche locali o speciali, intese come gruppi autodefiniti e comunità auto-circoscritte, definiscono norme, valori e principi validi al proprio interno".<sup>31</sup>

Altrimenti detto, la motivazione iniziale per cui viene adottato il coinvolgimento degli stakeholder può essere più o meno strumentale, tuttavia, se il coinvolgimento viene attivato, una parte più o meno consistente della finalità e della logica d'azione dei partecipanti viene determinata all'interno di tale processo.

Allora una teoria che permetta di interpretare in modo ricco il coinvolgimento degli stakeholder non è tanto quella che ne evidenzia la non-strumentalità, in quanto - essendo gli agenti moralmente limitati - non può esistere un comportamento di mero perseguimento di un fine esterno (quindi un comportamento prettamente strumentale): piuttosto è importante che la teoria con cui viene interpretato e quindi normato il coinvolgimento dei portatori di interesse, riconosca la molteplicità motivazionale degli agenti. Se l'azione è mossa da diversi obiettivi non fungibili, allora ciò che conta è essere dotati di una teoria che incentivi un processo di coinvolgimento che consideri una

---

<sup>31</sup> Questo è il pensiero di Donaldson T., Dunfee T. W. (1995) sintetizzato da Sacconi L. (2005e) pag. 284. Ne verranno discussi altri aspetti nel terzo paragrafo.

molteplicità interessi e di forme di partecipazione e comunicazione non riducibili ad un unico variabile sintetica o ad un'unica logica.

Quindi potremmo dire così: la strumentalità, come la non-strumentalità, non esistono se non come ipotesi teoriche astratte, perché in ogni attività organizzata una parte degli obiettivi vengono definiti all'interno del processo di svolgimento dell'attività stessa. Conta piuttosto sottolineare che la ricchezza, o per così dire il valore intrinseco, del processo di coinvolgimento viene rafforzato da una prospettiva d'analisi che consideri la complessità motivazionale.

I soggetti hanno una molteplicità di ragioni per partecipare all'attività economica e tali ragioni non sono fungibili o riconducibili ad una sostanza omogenea: inoltre nessuno dei soggetti è completamente informato (nemmeno sulle proprie preferenze). Se valgono queste ipotesi il coinvolgimento degli stakeholder diventa il modo (o il luogo) dove si può manifestare la molteplicità di interessi dei soggetti e permettere all'impresa di individuare gli elementi competitivi (esterni) e di incentivo (interni) che permettono l'aumento di efficienza dell'organizzazione. Tale aumento di efficienza si valuta da un lato rispetto agli obiettivi generali per cui l'organizzazione è creata (lo scopo di lucro, la mutualità, il bene pubblico eccetera), dall'altro rispetto agli obiettivi specifici che sono stati individuati all'interno del processo di coinvolgimento.

Come si dirà nel terzo paragrafo, questa visione si rafforza partendo dal fatto che l'individuo, come consumatore e come lavoratore, si trova ad esprimere nell'economia contemporanea, all'interno dello scambio economico, una "domanda di senso", ovvero di ricerca della finalità della propria azione individuale la cui gestione diventa un aspetto determinante il successo delle organizzazioni.

## 2) Prospettive teoriche nel dibattito italiano

In questo paragrafo si cerca di mostrare come il coinvolgimento degli stakeholder trovi una maggior comprensione muovendo da teorie della responsabilità sociale d'impresa basate su di una visione sintetica e consequenzialista delle motivazioni individuali a teorie che ne propongono una visione molteplice e non-autointeressata. Si è scelto di sviluppare questo percorso considerando tre prospettive teoriche la cui presenza è significativa all'interno del dibattito italiano. Sono prospettive che affrontano il più generale tema della responsabilità sociale d'impresa, ma - trattando in modo differente la complessità motivazionale degli agenti economici- hanno diverse implicazioni nell'interpretazione del coinvolgimento degli stakeholder.

Nel paragrafo conclusivo, verranno riassunti alcune riflessioni critiche su queste teorie e verrà sviluppato un percorso argomentativo orientato ad integrarne le specificità in una visione della responsabilità sociale come convenzione culturale<sup>32</sup>.

### a) La prospettiva neo-classica

La prospettiva che definiremo neo-classica è basata principalmente sulla determinazione utilitarista della funzione sociale dell'impresa. I riferimenti essenziali sono i due teoremi dell'economia del benessere e la rappresentazione dell'impresa come "scatola nera". Il mercato concorrenziale è luogo di selezione dei comportamenti di agenti ed istituzioni: tali comportamenti sono risposte a vincoli ed incentivi prodotti dal meccanismo competitivo e traducibili in valori monetari. In questo contesto le motivazioni individuali sono considerate esogene al modello e sostanzialmente irrilevanti nell'analisi.

Da ciò deriva che la "responsabilità istituzionale" dell'impresa consiste nel perseguimento del profitto ed i comportamenti di responsabilità sociale, come il coinvolgimento degli stakeholder, sono conseguenza dell'autointeresse illuminato: sono cioè comportamenti orientati alla massimizzazione del profitto, in grado però di considerare tutte le esternalità positive e di lungo periodo. Per quanto non ci siano, nel dibattito italiano sulla Csr, teorici che fanno apertamente riferimento a questa posizione, ci sembra che la sua logica esprima il pensiero di molti

---

<sup>32</sup> Questo paragrafo e l'ultimo sono lo sviluppo di Sacco P.L. e Viviani M. (2005).

commentatori che vedono la responsabilità sociale meramente come risultato o strumento della competizione.

#### b) La prospettiva neo-contrattualista

La teoria neo-contrattualista di Sacconi può essere considerata la più coerente con la prospettiva normativa di trattamento della teoria degli stakeholder suggerita da Donaldson e Preston. In particolare viene dedotta una struttura istituzionale di governance da una teoria normativa che pone al centro il concetto di stakeholder ed in particolare il criterio di bilanciamento degli interessi dei partecipanti.

Sacconi sintetizza la Csr in un meccanismo di governance che promuove il rispetto di un contratto sociale ipotetico in cui vengono stabilite le allocazioni di diritti e doveri di tutti gli stakeholder. In tale contratto vengono definite le contribuzioni di ciascuno e la modalità di distribuzione del surplus prodotto dalla cooperazione tra gli agenti.

Il meccanismo di *enforcement* del contratto è quello della costruzione della reputazione, in particolari condizioni di incompletezza informativa, per cui è proprio il mantenimento della reputazione l'incentivo principale al rispetto, da parte dell'impresa, del contenuto del contratto ipotetico. Le motivazioni dei soggetti sono prese in considerazione come essenziale meccanismo di rinforzo dell'incentivo reputazionale: la complessità motivazionale degli agenti viene espressa nell'accostamento a preferenze "utilitariste" di tipo consequenzialista, di preferenze conformiste che sono soddisfatte dall'adesione reciproca, di impresa e stakeholder, al contenuto del contratto sociale ipotetico.

#### c) La prospettiva relazionale

La prospettiva relazionale, proposta da Bruni e Zamagni (2004) riconduce il problema della Csr all'emersione di "preferenze morali" e alla loro connessione con particolari tipi d'impresa (o meccanismi di governance). In particolare Zamagni (2004) ritiene che il problema dell'*enforcement* del contratto equo (e quindi della Csr intesa a là Sacconi) non vada affrontato nella prospettiva del gioco della fiducia o dell'etica razionale, ma in quello della selezione endogena delle motivazioni e dell'etica delle virtù.

## 2.1 ) La prospettiva neo-classica

Secondo la prospettiva neo-classica, la Csr può essere interpretata come una serie di atti specifici, che l'impresa decide di intraprendere in risposta a forme di domanda o pressione sociale. La vulgata che declina più o meno consapevolmente la logica neo-classica, individua nell'autointeresse illuminato, cioè nell'orientamento al profitto unito alla capacità di cogliere tutte le esternalità positive di lungo periodo, l'incentivo all'adozione di comportamenti responsabili.

Attraverso la logica dell'autointeresse illuminato, come rileva Sacconi (2004) anche lo stakeholder engagement può essere interpretato come un atto strumentale alla costruzione di un asset immateriale che è la fiducia e quindi alla massimizzazione del risultato d'impresa, in quanto: "il rispetto delle pretese degli stakeholder avverrà per libera scelta, o il libero esercizio della discrezionalità d'impresa (...) Infatti il self-interest illuminato sarebbe una forza endogena capace di spingere all'autoregolazione, poiché proietta l'interesse personale sul lungo periodo. In virtù del lungo periodo l'impresa, perseguendo il semplice scopo del profitto, sarebbe indotta a rispettare la relazione fiduciaria con gli stakeholder e a tenere in dovuta considerazione il loro benessere. (...) in quanto porta a riconoscere la reputazione d'impresa, e questa dipende dall'assenza di comportamenti abusivi nei confronti degli stakeholder.(...) La reputazione attiva una sorta di circolo virtuoso che si autoalimenta e che consente l'adesione spontanea alle norme sociali, cioè le rende autovincolanti: infatti seguire le norme crea reputazione, la reputazione induce una risposta cooperativa da parte degli stakeholder e quindi offre un beneficio a chi segue le norme stesse, il quale trae un incentivo dalla loro osservanza."<sup>33</sup>

Per arrivare a comprendere il senso ed i limiti della logica neo-classica può essere utile ricostruirne alcuni elementi fondamentali partendo dalla celebre frase di Friedman: "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"<sup>34</sup>.

La tesi di Friedman si basa su tre argomenti interrelati. Il primo, riguarda i vincoli della discrezionalità manageriale e consiste essenzialmente in una teoria libertaria dei diritti<sup>35</sup>; il secondo, consiste nella teoria normativa utilitarista<sup>36</sup> che individua nel profitto l'indicatore sintetico

---

<sup>33</sup> Sacconi L. (2004) pag. 133.

<sup>34</sup> Friedman M. (1970, 1977). Traiamo questa citazione da D'Orazio E. (2003). pag. 9.

<sup>35</sup> Gli elementi fondamentali della teoria libertaria dei diritti si trovano esposti in Sacconi L. (2005d).

<sup>36</sup> Per una presentazione della teoria utilitarista si veda Sacconi L. (1991). pp. 38-53.

d'efficienza; il terzo, consiste in una teoria descrittiva della selezione dei comportamenti nel mercato concorrenziale.

Il nocciolo della prima argomentazione è il seguente: “I manager sono agenti fiduciari degli azionisti. Gli azionisti affidano loro il denaro allo scopo di ricavarne un guadagno. Se i manager impiegano questo denaro per contribuire a cause sociali che essi sostengono moralmente pregevoli, e ciò rappresenta un costo addizionale per l'impresa, allora in effetti ciò che i manager fanno è imporre una tassazione sugli azionisti, senza che nessuno abbia conferito loro l'autorità per farlo. Il compito di perseguire cause sociali moralmente pregevoli dovrebbe essere lasciato al governo e alla pubblica amministrazione, che operano sulla base dell'autorità ricevuta dall'elettorato. Quando gli azionisti assumono un manager, invece, il loro mandato non include in nessun modo tale finalità. Oltre alla sovranità degli azionisti, il manager viola anche quella dei consumatori: aumentando e diminuendo il prezzo del bene prodotto allo scopo di finanziare opere sociali, oppure venire incontro a particolari bisogni, il manager finisce per manomettere il meccanismo dei prezzi. Per quanto ben intenzionato, non c'è motivo di pensare che sia in condizione di conoscere i valori del pubblico e gli effetti a distanza delle sue azioni sulle scelte dei consumatori. Manomettendo il sistema dei prezzi, in realtà il manager impone i suoi valori al mercato e ai consumatori. (...)”<sup>37</sup>.

L'argomentazione di Friedman parte dalla considerazione dell'interesse sociale dell'impresa capitalistica, cioè lo scopo di lucro, come espressione del diritto all'iniziativa economica privata: è il contesto di diritti, e quindi essenzialmente il principio di libertà negativa che caratterizza la prospettiva libertaria, che giustifica il perseguimento del profitto. E' conseguentemente sostenibile che la responsabilità dei manager si debba orientare soprattutto verso tale interesse, limitandosi al caso delle imprese for-profit.<sup>38</sup> Il contesto di regole del gioco opera per far sì che tale libertà negativa sia effettivamente accessibile al maggior numero di cittadini.

Dal punto di vista normativo, una valutazione morale del comportamento d'impresa si occupa di stabilire quale siano le azioni che massimizzano il benessere sociale: date le ipotesi classiche della teoria utilitarista che sono sintetizzate nei due teoremi dell'economia del benessere (completezza e perfezione dell'informazione, completezza dei mercati, stabilità delle preferenze ecc.)<sup>39</sup> la massimizzazione del profitto è un obiettivo eticamente fondato in quanto “il profitto è un indicatore

---

<sup>37</sup> Traiamo questa analisi da Sacconi L. (1991) pag. 243-246. Analoghe considerazioni in D'Orazio E. (2003)

<sup>38</sup> Anche nel caso in cui si volesse distinguere, come Friedman non fa, la responsabilità sociale dall'interesse sociale, l'argomentazione di Friedman vale come una affermazione sulla necessità di non ampliare la discrezionalità dei manager, in modo da limitare le possibilità di opportunismo. Si veda a tale proposito le considerazioni di Costi R. (2005) .

<sup>39</sup> Per una prima introduzione ai teoremi dell'economia del benessere può essere consultato qualunque manuale di microeconomia. Qui vogliamo consigliare Delbono F., Zamagni S. (1997) cap. XIII.

sintetico di efficienza (allocativa). Massimizzare il profitto significa fare il miglior uso delle risorse che sono scarse e quindi operare, in ultima istanza, per il bene comune (creare cioè ricchezza e lavoro per tutti). Sotto tali condizioni la catena del valore economico e quella del valore sociale finiscono per coincidere”<sup>40</sup>. Se Friedman parlava del contesto di regole del gioco, l'utilitarismo radicale insiste sul fatto che il profitto sia un indicatore sintetico d'efficienza allocativa che non necessita di specificazioni o di 'condizioni al contorno', in quanto è di per se misura soddisfacente del valore sociale dell'azione economica.

Dal punto di vista descrittivo la posizione neo-classica è caratterizzata da due aspetti principali: il primo consiste nell'esogenità delle preferenze, che influenzano le scelte dell'impresa attraverso i mercati dei beni, del capitale e del lavoro. Il secondo, nel meccanismo di mercato che opera selezionando le imprese che agiscono “come se” fossero orientate al profitto<sup>41</sup>. L'origine di questo argomento, che costituisce uno dei fondamenti della teoria si trova in Alchian: “*Armen Alchian (...) contended that (...) it did not matter whether firms were trying to maximize or not. Market competition created an environment akin to natural selection where the more efficient would win out. Selective success, Alchian argues, depends on behaviour and results, not on motivation*”<sup>42</sup>.

Quindi, in sintesi, la teoria neoclassica è una teoria dell'impresa come “black box” rappresentata dall'obiettivo di massimizzazione del profitto: gli incentivi al comportamento d'impresa sono dati dal meccanismo selettivo del mercato concorrenziale che influenza i margini di redditività, le motivazioni sono esogene al modello e sostanzialmente irrilevanti per descriverne il funzionamento e valutarne l'efficienza<sup>43</sup>. Secondo questa logica dunque, se la giustificazione o funzione sociale dell'impresa, come la sua efficienza, sono rappresentate dal risultato reddituale, allora i soggetti verso cui l'impresa deve rispondere sono innanzitutto il prestatori di capitale.

Come può essere interpretato lo stakeholder engagement secondo questa prospettiva? Sono possibili due tipi di logiche: la prima è quella suggerita dalla citazione di Sacconi all'inizio del paragrafo, cioè della costruzione di reputazione. In un contesto di incompletezza informativa alcuni assunti della teoria neo-classica vengono meno e ciò può portare a condizioni di *second-best*

---

<sup>40</sup> Zamagni S. (2003).

<sup>41</sup> Alchian A. (1950)

<sup>42</sup> Hodgson G. M. (1998).

<sup>43</sup> Come rileva Tirole J. (2000). la teoria neoclassica considera gli interessi delle parti coinvolte dall'attività dell'impresa, lavoratori, clienti, fornitori ed in generale la comunità locale, protette da contratti vincolanti o per lo meno dal meccanismo di mercato che permette il soddisfacimento delle preferenze degli individui: quindi in un contesto di mercato concorrenziale il perseguimento del profitto è in realtà la tutela fondamentale per il soddisfacimento dei bisogni individuali e per la tutela dei diritti.

nell'investimento degli agenti. Lo stakeholder engagement stimola la reputazione dell'impresa e risolve questo gap informativo, migliorando la performance del sistema. Tale logica è analoga a quella per cui l'esistenza di "imprese eterogenee", cioè non orientate al perseguimento del profitto è condizione residuale data dall'asimmetria informativa (fallimenti di contratto o dello stato<sup>44</sup>).

L'altra logica possibile (del tutto compatibile con la precedente) è quella per cui sono gli stessi incentivi provenienti dal meccanismo competitivo a stimolare questi comportamenti. Nell'attuale contesto culturale, se il consumatore è disposto a pagare di più per un bene realizzato con determinate caratteristiche "etiche" allora una serie di imprese troveranno economicamente vantaggioso operare in tale nicchia, adottando comportamenti che, opportunamente comunicati, permettono di differenziare il prodotto: anche in questo caso si può tracciare un'analogia con le teorie della coesistenza di imprese eterogenee dovuta alle preferenze degli agenti<sup>45</sup>. Ci si trova di fronte in tal caso ad un incentivo monetario all'adozione di comportamenti responsabili<sup>46</sup>.

In entrambi i casi il comportamento responsabile dell'impresa viene fatto dipendere da incentivi traducibili in un risultato reddituale: gli atti di Csr saranno strumentali, saranno cioè solo mezzi e non fini, nulla più che una risposta contingente a determinate, forse transitorie, condizioni del mercato. L'orientamento al profitto e la corrispondente motivazione consequenzialista sono ritenuti indicatori perfettamente appropriati per interpretare e individuare gli incentivi interni ed esterni all'azione d'impresa. Quindi, nell'attuale contesto, questa teoria non vieta né atti distributivi a bilancio chiuso né ogni altro comportamento che migliori le condizioni dei lavoratori o di altri stakeholder, come non nega che si investa nella produzione di relazioni fiduciarie di lungo periodo, purché tutto ciò sia strumentale al risultato reddituale.

Detta in altri termini, la prospettiva neo-classica può servire per interpretare e normare le motivazioni (strumentali) per cui un'impresa dovrebbe intraprendere un percorso di coinvolgimento degli stakeholder, ed in effetti ha sicuramente aderenza descrittiva con la realtà. Tuttavia non considerando la complessità motivazionale come aspetto significativo dell'analisi risulta muta nel distinguere tra differenti forme di coinvolgimento o nel discuterne le caratteristiche procedurali. Ad esempio risulta difficile capire che senso abbia il coinvolgimento realizzato all'interno del processo di redazione del bilancio sociale: la redazione del bilancio sociale si presenta come costruzione di un sistema di riferimenti che permette la gestione e la comunicazione

---

<sup>44</sup> Classici i contributi di Hansmann H. (1980, 1996); Weisbord, B. A. (1975).

<sup>45</sup> Handy F. (1997); Krashinsky M. (1986).

<sup>46</sup> Da qui l'impiego delle tradizionali analisi di economia industriale, come la differenziazione orizzontale per interpretare al diffusione del commercio equo e solidale, si veda Becchetti L., Solferino N. (2005), Becchetti L., Federico, Solferino N. (2005).

degli effetti economici che non possono essere espressi nel bilancio ordinario. Tali effetti economici non sono tuttavia uguali per ogni organizzazione o, ancora meglio, non tutte le organizzazioni sono interessate a sottolineare i medesimi effetti della propria azione. Ma che senso ha costruire con gli stakeholder un linguaggio condiviso sugli effetti da considerare, se la funzione dell'impresa è sintetizzata dal risultato reddituale? La teoria neo-classica non ci aiuta a spiegarlo propriamente.

## 2.2) La prospettiva neo-contrattualista

La prospettiva più articolata d'analisi della responsabilità sociale d'impresa, all'interno del dibattito italiano, è quello di Lorenzo Sacconi. La definizione di Csr proposta è: “un modello di governance allargata, in base alla quale 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”<sup>47</sup>.

L'operazione che Sacconi realizza è quella di definire contemporaneamente la forma e la procedura di governance, ovvero il criterio di bilanciamento degli interessi e la modalità di coinvolgimento degli stakeholder, a partire da una teoria etica normativa, quella del contrattualismo reale. Tale logica è coerente con una teoria dell'impresa di stampo neo-istituzionalista<sup>48</sup>, per cui le organizzazioni sono meccanismi di coordinamento delle transazioni alternativi al mercato, per risolvere i problemi dell'azione collettiva di portatori di investimenti specifici.

La premessa fondamentale della proposta neo-contrattualista è che l'economia sia per eccellenza “la sfera in cui contratti completi, riferiti ex ante a transazioni di lungo periodo, che si estendono nel futuro, oppure omnicomprehensive regolamentazioni pubbliche di dettaglio non sono cognitivamente possibili, oppure sarebbero troppo costosi da attuare. Perciò in questi ambiti si ricorre anche ad altre

---

<sup>47</sup> Sacconi L. (2004) pag 112. In Sacconi L. (2005c) la definizione viene presentata analiticamente insieme alle definizioni complementari di stakeholder e dovere fiduciario, che qui omettiamo.

<sup>48</sup> La teoria di Sacconi può essere intesa come lo sviluppo delle proposte di Grossman e Hart e Moore. (Grossmann S., Hart O. (1986); Hart O. e Moore J. (1990)) Sacconi ritiene insufficiente l'identificazione dell'impresa nella distribuzione dei diritti di proprietà secondo *Grossman, Hart e Moore*, ritiene invece che la rsi, intesa come governance allargata, completi la definizione di impresa come istituzione di governo delle transazioni e permetta di produrre delle soluzioni regolative di *first best*. In altri termini Sacconi ritiene che la struttura di controllo o proprietà ottimale, enfatizzata dai principali modelli della teoria neo-istituzionalista, non sia sufficiente per stabilire l'efficienza dell'impresa e delle relazioni d'autorità in essa istituite: la cultura d'impresa, i codici etici o meglio la responsabilità sociale secondo la sua definizione, sono ugualmente essenziali per superare il problema dell'abuso d'autorità incentivando il comportamento cooperativo dei soggetti partecipanti l'impresa.

forme di regolazione sociale, norme sociali auto-vincolanti, codici di condotta, standard condivisi da gruppi e all'interno di gruppi sociali eccetera".<sup>49</sup>

L'incompletezza contrattuale è dunque il punto di partenza dell'analisi economica e non - come nella logica neoclassica - un elemento da tenere in conto, ma all'interno di un'analisi che ha nel meccanismo di selezione e nel concetto di equilibrio concorrenziale i suoi riferimenti essenziali. Sacconi ragiona in modo diverso: visto che esistono le incompletezze contrattuali, l'identificazione e la giustificazione della natura e dell'obiettivo d'impresa passa per la costruzione di una procedura decisionale in grado di eliminare, in ciascuno dei suoi passaggi, le condizioni di opportunismo potenziale. La teoria di Sacconi è dunque esplicitamente normativa, e l'analisi della natura e dell'obiettivo d'impresa viene svincolata dal problema della selezione dei comportamenti prodotta dal meccanismo di mercato<sup>50</sup>.

Nella prospettiva di Sacconi l'impresa è un team di portatori di investimenti specifici e l'obiettivo dell'impresa è la massimizzazione di una funzione obiettivo che sintetizza la soluzione del gioco di contrattazione tra i diversi stakeholder, in modo da eliminare le condizioni di opportunismo che non permettono di raggiungere l'efficienza paretiana. Non esiste un indicatore sintetico di efficienza allocativa che svincoli il problema della produzione da quello della distribuzione del valore. Tale gioco di contrattazione permette la formulazione di un contratto ipotetico in cui si esprimono i diritti e doveri di tutti i portatori di interesse, per cui i manager dell'impresa debbano rispettare una procedura decisionale in cui esistono due tipi di clausole fiduciarie, una clausola fiduciaria allargata, cioè il vincolo di dovere fiduciario nei confronti di tutti gli stakeholder e una clausola fiduciaria speciale verso la proprietà (o residual claimant) che lo ha delegato. La procedura di attuazione della responsabilità sociale permette quindi di esprimere l'autentico interesse sociale che l'impresa deve perseguire (interesse sociale allargato), che appunto supera, secondo Sacconi, quello ristretto usualmente affermato nel diritto societario<sup>51</sup>. La governance allargata - è essenziale sottolinearlo - non è intesa semplicemente una risposta ottima a vincoli o incentivi, ma come la

---

<sup>49</sup> Sacconi L. (2004) pag. 111.

<sup>50</sup> Nelle teorie neo-istituzionaliste tradizionali si vedeva permanere l'interesse - che Sacconi rigetta - per la sopravvivenza dell'impresa, ovvero per il ruolo del mercato concorrenziale come meccanismo selettivo delle forme di governance<sup>50</sup>. Secondo l'autore infatti "questa analogia biologica è fuorviante in quanto l'impresa è una soluzione istituzionale ad un problema di coordinamento e cooperazione tra interessi molteplici. (...) Si tratta di una costruzione artificiale che ha uno scopo intermedio e non finale, ovvero è un mezzo che consente la soluzione di un problema di coordinamento per gli interessi degli stakeholder. Ciò non porta all'identificazione di un unico interesse da servire, poiché possiamo spiegare l'impresa come il mezzo che permette di dare attuazione all'equilibrio contrattuale equo tra i diversi interessi, è cioè realizzato l'interesse di ciascuno degli stakeholder: ciascuno massimizza i suoi obiettivi sotto il vincolo che la controparte, vista come libera ed informata, possa fare altrettanto. (...) l'accordo imparziale implica sempre la soddisfazione dell'interesse dello *shareholder*, posto che questo debba essere soddisfatto attraverso un accordo o la cooperazione con gli altri. Non è però necessariamente vero il contrario: il massimo interesse di ciascuno stakeholder non coincide sempre con l'interesse congiunto degli stakeholder. Fuori dall'accordo ci sono altri modi di perseguire l'interesse di ciascuno stakeholder, ma questi presuppongono o il conflitto (forza) o l'inganno (la frode)" Sacconi L. (2004) pag. 129.

<sup>51</sup> Ciò viene esplicitato in particolare in Sacconi (2005c) pag. 129-130.

modalità per permettere di costruire quel contratto equo che poi tutti rispetteranno. E', nello stesso tempo, un mezzo per raggiungere un ottimo paretiano, ma anche l'espressione della logica giuridica ed economica (come contratto e come procedura) su cui si basa la natura, l'obiettivo e la gestione dell'impresa.

L'impresa si identifica quindi in un contratto equo che individua le contribuzioni richieste e la distribuzione dei benefici generati dalla cooperazione di tutti i partecipanti. Il problema della governance si compone in conseguenza di due passi interrelati:

1. identificare la strategia congiunta che gli stakeholder accetterebbero come accordo volontario, in modo che l'apporto di ciascuno avvenga a livello efficiente (produzione del massimo surplus al netto dei costi). Questo aspetto è modellato come un gioco di tipo cooperativo ed esprime una soluzione normativa equa ad un problema di contrattazione.
2. fare in modo che ciascun membro della squadra si attenga alla strategia congiunta selezionata e non agisca da free rider nei confronti degli altri. Questo aspetto viene modellato come un gioco della reputazione, in cui il contratto equo di riferimento, che esprime la responsabilità sociale e può essere esplicitato nel codice etico, funziona da riferimento per la valutazione del comportamento abusivo o meno dell'autorità.

Il problema della cooperazione all'interno di un'istituzione, nella prospettiva contrattualista proposta da Sacconi, si suddivide dunque in due componenti: la razionalità ex ante o interna, che riguarda la determinazione di un contratto equo in cui le parti vorrebbero entrare ed una razionalità ex post o esterna che riguarda il potere incentivante del contratto. Il primo problema viene affrontato con la determinazione di un contratto equo che unisce il criterio dei bisogni relativi a quello dei contributi relativi<sup>52</sup>. È dunque giustificata dal punto di vista dell'etica razionale ogni forma istituzionale d'impresa che richieda a ciascuno una contribuzione e distribuisca il risultato

---

<sup>52</sup> Analiticamente il contenuto del contratto si esprime come l'applicazione delle soluzioni di Nash e Shapley ad un gioco cooperativo di contrattazione a più stadi. Per una descrizione compiuta si veda Sacconi L. (1997) per un chiarimento del significato invece Sacconi (2004) op. cit. La soluzione di Nash dei giochi cooperativi di contrattazione a due persone prevede che, sotto le ipotesi di razionalità individuale, di efficienza paretiana, di invarianza alle trasformazioni lineari affini delle funzioni di payoff individuali (cioè di irrilevanza dei confronti interpersonali), di indipendenza dalle alternative irrilevanti, la soluzione razionale della contrattazione coincida con l'unico punto dello spazio compatto e convesso dei payoff generati dalle strategie congiunte, nel quale è massimizzato il prodotto di Nash, cioè  $\prod_i (u_i - d_i)$  dove  $u$  è il payoff del giocatore per un esito mentre  $d$  è il payoff dello stesso giocatore per lo status quo, il cui significato è che viene massimizzato il prodotto dei surplus cooperativi che i giocatori ottengono nella contrattazione". (Sacconi, 1997, pag. 34). Il valor di Shapley calcola il payoff di ogni individuo come la combinazione lineare di tutti i contributi che può dare entrando in ogni sottocoalizione  $S$ , che lo comprenda, cioè estende al problema del gioco cooperativo con coalizioni, la logica di Nash. Per una discussione particolarmente ricca del significato e delle soluzioni dei giochi cooperativi nel contesto del contratto sociale si veda Binmore K. (1997).

della produzione secondo un'allocazione equa dei diritti e dei doveri complessivi. Questo significa che ogni forma istituzionale dell'impresa trova la sua legittimazione nel rispetto dei diritti di tutti i partecipanti e non in un obiettivo singolo che sia in grado, date certe ipotesi, di sintetizzarli tutti.

Il secondo problema è interpretato secondo di costruzione della reputazione, all'interno di in un gioco di costruzione della reputazione esplicita<sup>53</sup>.

L'esplicitazione del contratto equo nel codice etico fornisce un punto di riferimento per la valutazione dei comportamenti e quindi, tramite il suo rispetto, la costruzione di reciproca fiducia che permetta la collaborazione. Il meccanismo di reputazione è quello che sostiene la struttura di incentivi al comportamento dell'impresa in un contesto di radicale incompletezza informativa a causa della quale, secondo il pensiero di Sacconi, il meccanismo del mercato concorrenziale non è rilevante nell'incentivare comportamenti pareto efficienti degli agenti economici.

L'esplicitazione della responsabilità sociale d'impresa in un codice etico, oltre ad un effetto di tipo cognitivo, cioè permettere l'attivazione di un meccanismo di reputazione, possiede anche un ruolo motivazionale in quanto, nell'ultima versione del pensiero di Sacconi<sup>54</sup>, si ipotizza una funzione d'utilità dell'individuo il cui valore dipende dal rispetto delle norme esplicitamente sancite. In particolare, Sacconi ritiene di poter interpretare l'utilità individuale come dipendente dalle utilità materiale, secondo la tradizionale logica consequenzialista dell'autointeresse economico, ma anche dalle preferenze conformiste che rappresentano "l'interesse che l'impresa ottemperi a doveri derivanti da contratto sociale con gli stakeholder, specie se l'impresa li enuncia in codici etici e ne fa una comunicazione esterna". La soddisfazione delle preferenze conformiste quindi rappresenta il criterio deontologico dello sforzo reciproco dell'impresa e dello stakeholder di attenersi al principio ideale astratto contenuto nel contratto sociale.

Introducendo questa logica nel proprio modello, Sacconi riesce ad evitare che l'impresa adotti un comportamento di "opportunismo raffinato" nell'implementazione della logica di responsabilità sociale, che può essere invece il risultato di un sistema motivazionale di tipo esclusivamente consequenzialista come quello che emerge dalla logica neo-classica dell'autointeresse illuminato. Sacconi parla del sistema motivazionale come caratterizzato da reciprocità, che in questo contesto viene intesa come la conformità reciproca degli agenti (impresa-stakeholder) rispetto ad una norma esplicitata.

---

<sup>53</sup> Come si è anticipato Sacconi sviluppa, per questo aspetto del suo modello, i lavori Fudenberg D., Levine D. (1989, 1992) Per una esposizione completa della logica di *enforcement* del contratto sociale d'impresa si veda Sacconi L. (1997), mentre per una sintesi più rapida ed aggiornata Sacconi L. (2004)

<sup>54</sup> Sacconi L. (2005g) Pag. 349 e seguenti. Una bozza di questa componente della teoria anche in Sacconi L. (2004) .

Rimandando al contributo dell'autore per un presentazione diffusa, è qui importante richiamare che l'adesione effettiva da parte dell'impresa alle norme dichiarate dipende dalla sensibilità dei partecipanti all'azione collettiva rispetto allo scostamento dalle norme esplicite, tale sensibilità dipende da un parametro esogeno.

Per concludere, si può dire che l'argomento di Sacconi fornisce una prospettiva teorica ricca e coerente per interpretare la responsabilità sociale, nei termini classici di multistakeholdership o di responsabilità fiduciaria allargata dei manager. Sacconi sostiene inoltre che esistano imprese (come ad esempio le cooperative) che essendo caratterizzate da strutture di governance più complesse e da obiettivi differenti dalla massimizzazione del profitto, possiedono un vantaggio comparato nel perseguimento di un modello efficiente di governance.

Da un lato dunque, la responsabilità d'impresa è un concetto che riguarda generalmente la natura e gli obiettivi d'ogni tipo d'impresa: un'impresa, di qualunque tipo, è responsabile se rispetta il contratto sociale ipotetico, che prevede il riconoscimento di diritti e doveri di tutti gli stakeholder. Dall'altro la procedura di gestione della Csr si basa sullo stakeholder engagement and participation, per cui esistono forme istituzionali, come le cooperative, che possiedono un vantaggio comparato (cioè devono sostenere un minor costo) per lo sviluppo della responsabilità sociale: in un'impresa strutturata con un meccanismo istituzionale più democratico, e con agenti che presentano motivazioni non orientate esclusivamente al risultato reddituale è più facile la costruzione di relazioni fiduciarie, quindi il perseguimento di una mutua cooperazione, quindi la realizzazione di un contratto effettivamente equo. Secondo l'autore infatti, uno dei vantaggi comparati delle cooperative nell'intraprendere comportamenti responsabili, starebbe nel fatto di saper attrarre soggetti con una struttura morale differenziata. Cioè che “non osserveremmo molte cooperative se i loro soci non presentassero un sistema motivazionale e di preferenze più complesso rispetto alla mera ricerca di soddisfazione delle preferenze materiali di tipo consequenzialista”<sup>55</sup>. Queste considerazioni tuttavia vengono formalizzate solo in parte dalla logica delle preferenze conformiste, in quanto sembrano suggerire un meccanismo di attrazione o di selezione tra forme di governance e motivazioni degli agenti che presume un contesto dinamico, che la teoria di Sacconi non considera. Questa logica è invece caratterizzante la prospettiva relazionale.

### 2.3) La prospettiva relazionale

---

<sup>55</sup> Sacconi L. (2003) pag. 187 e seguenti.

Il problema dell'emersione delle preferenze morali ed il loro legame con lo sviluppo di particolari tipi di organizzazioni è stato affrontato, nel dibattito italiano, in particolare da Bruni e Zamagni (2004). La loro proposta ha un obiettivo duplice: il primo è quello di endogenizzare, all'interno di una rappresentazione del sistema economico, i processi di riproduzione sociale<sup>56</sup>, in quanto necessari al funzionamento e all'orientamento del processo economico stesso; il secondo è di fornire una specificità all'operare delle imprese sociali e civili, di modo che non siano considerate semplicemente una risposta ai fallimenti dello stato o del mercato<sup>57</sup>.

Interesse specifico degli autori è argomentare come la partecipazione a specifici tipi di imprese (l'impresa sociale e l'impresa civile<sup>58</sup>) sia motivata dalla ricerca una serie di beni complessa e non fungibile con il mero risultato monetario, specificamente dalla ricerca di beni relazionali, che non possono essere ottenuti attraverso lo scambio anonimo sul mercato o tramite la redistribuzione, perché necessitano la partecipazione dei soggetti nella loro identità di persone, all'interno cioè di un sistema culturale specifico.

Per quanto riguarda specificamente l'analisi della responsabilità sociale, Zamagni (2004) accetta la definizione di Sacconi di Csr coincidente con una forma di governance allargata, tuttavia ritiene che il meccanismo di reputazione, come logica di enforcement del contratto, sia descrittivamente e normativamente debole e propone una traccia per una logica alternativa, legata all'etica delle virtù. Questo implica, come si dirà, la possibilità di una ancor più ricca interpretazione del coinvolgimento degli stakeholder.

Consideriamo anzitutto come viene compreso, nella descrizione del sistema economico, il più articolato fenomeno della riproduzione sociale: i processi di riproduzione sociale in particolare per quanto riguarda la creazione e riproduzione della cultura di gruppo, nelle tradizionali rappresentazioni del sistema economico, sono ritenuti esogeni o esternalità: tale prospettiva -

---

<sup>56</sup> La definizione di riproduzione sociale che usano gli autori (pag. 182) è "processi nei quali persone, famiglie, gruppi perseguono l'obiettivo di soddisfare in modo immediato i propri bisogni di conservazione e di sviluppo". Ci sembra di poter dire che è l'aspetto culturale, cioè di creazione e trasmissione di valori che viene aggiunto al normale contenuto dell'azione economica.

<sup>57</sup> Si veda Bruni L., Zamagni S. (2004) pp. 128-142 per l'esposizione delle teorie tradizionali del settore no-profit all'interno della dicotomia stato-mercato.

<sup>58</sup> Secondo Bruni L., Zamagni S. (2004), il prototipo dell'impresa sociale è la cooperativa, mentre quello dell'impresa civile è la cooperativa sociale. I tratti distintivi delle due forme che vengono sottolineati dagli autori sono i seguenti: "Mentre (le imprese sociali) agiscono per così dire sul lato dell'offerta, operando in modo da "umanizzare la produzione, vale a dire dimostrandosi capaci non solo di organizzare in modo democratico il processo produttivo, ma anche di assicurare che ciò avvenga nel rispetto dei canoni dell'equità, le imprese civili intervengono anche sul lato della domanda, consentendo ad essa di strutturarsi e organizzarsi per interloquire in modo autonomo con i soggetti d'offerta, e ciò allo scopo di affermare il principio secondo cui le attività prestate nei processi di riproduzione sociale riguardano anche la produzione di significati e non soltanto di out-put. Ne deriva che, mentre la governance di un'impresa sociale conserva la tipica struttura del tipo single-stakeholder - unica è la classe di portatori di interessi cui spetta il governo effettivo dell'impresa -, l'impresa civile è inerentemente una organizzazione multi-stakeholder", . pag.183-184. E ancora "la funzione obiettivo di un'impresa civile è allora quello di produrre, intenzionalmente, nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori d'accumulo del capitale sociale". Pag. 183.

secondo gli autori - produce una ipostatizzazione dello scambio di equivalenti come unico metro per la analisi e l'elaborazione delle alternative sociali. A ciò conseguono una serie di limiti concettuali e di veri e propri danni socio-economici, in quanto tutta una serie di motivazioni individuali non possono essere ricondotte a motivazioni autointeressate, se non con la conseguenza di venire spiazzate da quest'ultime (crowding-out motivazionale<sup>59</sup>). La conseguenza di ciò è un aumento dei costi e l'impossibilità di produrre una serie di beni, come quelli relazionali, che vengono creati quando la relazione, ed una relazione specifica, nei confronti di determinati soggetti, è il fine dell'azione individuale. Tale relazione tuttavia non si regge su un meccanismo di scambi di equivalenti, tipico del mercato e del contratto, né su un principio di equità distributiva, come quello che presiede all'intervento dello stato. Il principio su cui si basa – secondo Bruni e Zamagni – è quello della reciprocità. Il contenuto attribuito al principio di reciprocità si distingue da altri correnti in letteratura<sup>60</sup>, avvicinandosi piuttosto alla visione di Genovesi<sup>61</sup> dell'assistenza reciproca, che viene espressamente citata<sup>62</sup>. Formalmente, il principio di reciprocità viene sintetizzato tramite tre caratteristiche: (a) la condizionalità incondizionale, (b) la bidirezionalità, (c) la transitività<sup>63</sup>. Oltre questi elementi, che tentano di definire formalmente il principio, una parte del pensiero degli autori potrebbe essere sintetizzata dicendo che la reciprocità è un principio regolativo delle azioni sociali per cui gli individui fanno di appartenere ad una comunità con specifici valori ed obiettivi condivisi: tali valori ed obiettivi sono il metro con cui vengono giustificati i vari comportamenti economici, e talora rendono sensati comportamenti adottati secondo la logica dello scambio di equivalenti, altre secondo il principio redistributivo, altre secondo quello del dono<sup>64</sup>. In ultima istanza è la reciprocità, intesa come partecipazione ad una comunità morale con specifici valori che fornisce il senso generale delle azioni economiche individuali. Questa visione cerca di non

---

<sup>59</sup> In particolare Bruni L. (2003) e Bruni L., Faillo M. (2005).

<sup>60</sup> Si veda ad esempio Binmore K.(1994) pag. 115, dove reciprocità viene intesa come *'non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te'*, oppure la definizione di reciprocità utilizzata da Gintis H.(2000) Fehr E., Gächter S., Kirchsteiger G. (1997), cioè la predisposizione degli individui a cooperare con gli altri e a punire chi viola le norme di cooperazione, sostenendo un costo personale, che non ci si aspetta venga ripagato.

<sup>61</sup> Genovesi A. (1765-17677 Lezioni di Commercio o sia di Economia civile. Si veda Bruni L., Zamagni S. (2004) capitolo IV.

<sup>62</sup> Gli autori usano le seguenti parole di Paolo Mattia Doria, De Vita Civile, Napoli, 1729 per sintetizzare il pensiero di Genovesi: *"la vera essenza della vita civile essere uno scambievole soccorso della virtù, e della facultà naturali, che gli uomini si danno l'un l'altro, al fine di conseguire l'umana felicità"* Bruni L., Zamagni S. (2004), pag. 81.

<sup>63</sup> Si veda Bruni L., Zamagni S. (2004) pp. 166-167: "E' una logica né condizionale (come il contratto) né puramente incondizionale (filantropia), poiché se è vero che la prestazione dell'altro non è pre-condizione della mia, al tempo stesso senza la risposta degli altri non raggiungo il mio obiettivo. (...) la bidirezionalità dei trasferimenti è ciò che la differenzia dall'altruismo puro il quale si esprime invece in trasferimenti unidirezionali (...) ne va aggiunta una terza: la transitività. La risposta dell'altro, l'atteggiamento reciprocante, può anche non esser rivolto verso colui che ha scatenato la reazione di reciprocità, ma anche verso un terzo".

<sup>64</sup> "Il principio di reciprocità era considerato nel medioevo premoderno come il principio fondativo sia del dono che del contratto: possiamo scambiare, nei mercati, perché siamo parte della stessa comunità, che in certi casi (con i poveri) richiede il dono, una comunità che era la città, e che più in profondità era la Chiesa. Lo scambio è equo, etico e civile, se è conforme al principio di reciprocità, se non lo incrina o lo distrugge" Bruni L., Zamagni S. (2004) pag. 44.

appiattirsi su una sorta di neo-comunitarismo<sup>65</sup>: infatti, secondo gli autori, l'obiettivo di un sistema sociale è la fioritura della persona, o detto altrimenti secondo il linguaggio di Amartya Sen, lo sviluppo delle sue capacità e funzionamenti<sup>66</sup>. L'idea della reciprocità va vista quindi più come un filtro metodologico, che arricchisce la visione antropologica del soggetto rispetto all'homo oeconomicus e integra lo scambio personalizzato del contratto con altri sistemi di scelta e di coordinamento sociale: non come una finalità assoluta dell'azione individuale che si sostituisca allo scambio di equivalenti.

Il secondo punto fondamentale, nell'argomentazione di Bruni e Zamagni, si situa nella individuazione di una specificità del ruolo delle imprese sociali e civili: secondo gli autori proprio una serie di componenti necessari per l'autorealizzazione individuale e per lo sviluppo del sistema economico nel suo complesso, possono essere prodotti e fruiti solo tramite forme istituzionali che non perseguano i loro obiettivi tramite i principi dello scambio di equivalenti, ma attraverso una serie di principi partecipativi che fanno leva su meccanismi di reciprocità. La mutualità tipica del modello cooperativo tradizionale o le possibilità di partecipazione della comunità locale all'interno delle cooperative sociali, servirebbero dunque per produrre un sistema di relazioni che sono l'obiettivo della partecipazione a tali istituzioni. Tali istituzioni, al contrario di altre forme associative, come il volontariato, utilizzano lo scambio di mercato come strumento per produrre quei beni e ottenere quelle risorse che sono parte del più complesso paniere di obiettivi assicurativi, partecipativi e solidaristici, che vengono forniti ai partecipanti.

In particolare gli autori ritengono che l'attività e la diffusione di queste organizzazioni siano un antidoto alle trappole di povertà che nella nostra società si possono verificare in seguito alle pressioni selettive che producono una sostituzione di beni relazionali con beni privati e la conseguente decrescita del capitale sociale<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> La posizione di Bruni e di Zamagni sembra combinare componenti di tre differenti teorie etiche normative, utilmente da Sacconi (2005d). Queste sono il neo-aristotelismo, il pragmatismo e la teoria pluralista del well-being. Alcune riflessioni critiche sul neo-aristotelismo in Sacconi (2005e).

<sup>66</sup> Per il modo in cui questi concetti entrano nella prospettiva di Bruni L., Zamagni S. (2004) si veda pp. 236-241. Per i concetti si veda Sen A., (1999) Il benessere del soggetto viene espresso dall'autore con una formula generale: la capacità di realizzare i propri obiettivi. I due concetti fondamentali con cui esprimere questa forma di benessere inteso come libertà reale sono funzionamenti e capacità. Il concetto di funzionamento riguarda ciò che una persona può desiderare - in quanto gli dà valore - di fare o di essere. I funzionamenti a cui viene riconosciuto valore vanno dai più elementari, come l'essere nutrito a sufficienza a condizioni personali molto complesse come l'aver rispetto di sé. La capacità di una persona non è che l'insieme delle combinazioni alternative di funzionamenti che essa è in grado di realizzare. E' dunque una sorta di libertà: la libertà sostanziale di realizzare più combinazioni alternative di funzionamenti (cioè di mettere in atto più stili di vita alternativi). Mentre la combinazione dei funzionamenti effettivi di una persona rispecchia la sua riuscita reale, l'insieme delle capacità rappresenta la sua libertà di riuscire, le combinazioni alternative di funzionamenti tra cui può scegliere.

<sup>67</sup> Lo sviluppo sociale dipende dalla presenza di svariate forme di capitale, una tra queste, fondamentale è il capitale sociale. Tale concetto è stato introdotto da Coleman J. (1988, 1990), e da Putnam. (1995a, 1995b).

L'analisi di Antoci, Sacco e Vanin (2002) mostra infatti come sia possibile che lo sviluppo economico, inteso tradizionalmente come aumento dei beni e delle risorse materiali disponibili, possa produrre delle trappole di povertà sociale e a lungo termine il suo stesso rallentamento. Come quindi lo sviluppo economico inteso in senso tradizionale possa mettere in moto meccanismi di impoverimento sociale. L'argomentazione sviluppata dagli autori è la seguente: il well-being individuale dipende in generale anche dalla possibilità degli individui di godere di beni relazionali. Tali beni vengono prodotti grazie alla partecipazione sociale, in particolare nel momento in cui le motivazioni alla partecipazione dei soggetti non sono neutre, ma sono dipendenti dalla condivisione di una cultura specifica all'interno di un gruppo. L'aumento di costo relativo del tempo, che è una componente fondamentale della produzione e fruizione di beni relazionali, attiva una pressione sostitutiva tra beni relazionali e beni privati: la sostituzione produce un decremento del capitale sociale, questa decrescita produce una diminuzione del beneficio relativo estraibile dai beni relazionali e quindi una ulteriore pressione selettiva alla sostituzione di beni relazionali con beni privati: ciò produce una trappola di povertà in cui la società si assesta su una quantità subottimale di capitale sociale e beni relazionali.

Partendo da questa argomentazione, Bruni e Zamagni, giustificano il ruolo socio-economico delle imprese sociali e civili, nel contributo allo sviluppo dei beni relazionali e quindi allo sviluppo economico attraverso la crescita del capitale sociale.

Il meccanismo con cui il mercato seleziona le forme istituzionali è quello della coevoluzione di norme di conduzione d'impresa<sup>68</sup> e motivazioni non autointeressate. A seconda del livello di capitale sociale di partenza l'equilibrio evolutivo che si produce sarà caratterizzato da un numero alto o basso di imprese "relazionali".

Per quanto riguarda specificamente il tema della Csr, Zamagni (2004) non propone una definizione propria, poggiando sostanzialmente su quella di Sacconi che si è precedentemente esposta: tuttavia ritiene che non sia la logica contrattualista della reputazione, ma quella dell'etica delle virtù<sup>69</sup>, il filtro descrittivo e normativo più appropriato per l'analisi dello sviluppo delle imprese sociali e civili ed anche della rsi.

---

Capitale sociale viene inteso da Bruni e Zamagni come patrimonio accumulato di relazioni, strutture associative, fiducia ed osservanza delle norme civiche incorporato nelle strutture sociali di un determinato gruppo, organizzazione, società.

<sup>68</sup> Bruni e Zamagni non specificano questi aspetti per cui, coerentemente a quanto sosterremo nel prossimo paragrafo,, consideriamo i meccanismi regolativi come l'insieme (o l'unione) di mission, struttura di governance e sistema di incentivi.

<sup>69</sup> Per un'introduzione all'etica delle virtù si veda Sacconi L. (1991) pag. 115-121 e ancora Sacconi (2005d, 2005e).

Secondo Zamagni è proprio la presenza di preferenze etiche, che attribuiscono valore al fatto che l'impresa pratichi l'equità, il centro del problema e la loro evoluzione quindi, con appropriati incentivi, il punto fondamentale.

Secondo l'etica delle virtù l'esecutorietà delle norme dipende, in primo luogo, dalla costituzione morale degli agenti, cioè dalla loro costituzione morale interna ancora prima che da un meccanismo di enforcement esogeno. La selezione e diffusione di tali preferenze, è attivata dalla ricerca di beni relazionali che possono prodursi nel momento in cui i comportamenti dei soggetti non valgono solamente in quanto tali, ma in quanto espressione non strumentale di un sistema valoriale condiviso. La costruzione delle virtù civiche è propriamente analoga alla costruzione generale del capitale sociale (di cui è un aspetto rilevante), attraverso il processo di evoluzione endogena delle motivazioni.

Detto in altri termini Bruni e Zamagni spostano il focus del problema rispetto a Sacconi: mentre questi riteneva che la responsabilità sociale andasse analizzata in termini di etica razionale, cioè prima come definizione del contratto giustificato, poi come problema di enforcement del contratto, Bruni e Zamagni indicano fondamentalmente nella emersione e nella pratica di motivazioni etiche, all'interno di un meccanismo selettivo di pressione ed evoluzione sociale, il meccanismo che incentiva l'emersione e la pratica di una Csr, pur intesa come governance allargata.

Il punto che viene decisamente superato - rispetto alla visione neo-classica - è la monodimensionalità e staticità delle preferenze, come l'irrilevanza delle motivazioni, e la possibilità di ridurle ad un'unica istanza caratterizzante: non a caso il problema da cui partono le riflessioni dei due autori è lo spiazzamento delle motivazioni etiche prodotto dalla riduzione degli incentivi ad aspetti monetari.

Ciò che viene superato, rispetto alla prospettiva contrattualista, è la giustificazione dell'impresa nei soli termini dell'etica razionale, che nella versione di Sacconi considera esogene preferenze e forme istituzionali. La descrizione dell'obiettivo e della natura dell'impresa viene data all'interno di una più ricca rappresentazione della riproduzione sociale all'interno del sistema economico, in cui si producono anche beni relazionali. All'interno di tale rappresentazione, la composizione del paniere di beni ricercati nella partecipazione all'attività collettiva si modifica in un contesto di coevoluzione di preferenze, di istituzioni e sistema socio-culturale. Il fatto che l'impresa, anche quella tradizionale e profit, si trovi a dover agire su leve gestionali quali la motivazione dei dipendenti tramite la partecipazione alla mission aziendale è più compiutamente comprensibile in uno scenario in cui la diminuzione della partecipazione sociale limita la produzione di beni relazionali, ma non il loro bisogno, tanto da rendere efficaci nella motivazione dei lavoratori aspetti eminentemente

simbolici, anche all'interno di istituzioni che sembravano basarsi esclusivamente su principi di motivazione monetizzabile (o di scambio impersonale).

Il coinvolgimento degli stakeholder può essere inteso, nella prospettiva di Bruni e Zamagni, come occasione per la costruzione di una cultura motivante attraverso un rapporto caratterizzato da reciprocità tra gli agenti. La partecipazione è un fine in degli stakeholder, per cui il coinvolgimento viene inteso in modo radicalmente non-strumentale. La non strumentalità delle motivazioni è un punto di partenza della teoria e la reciprocità è il meccanismo di coordinamento delle transazioni che permette alla molteplicità motivazionale di esprimersi.

In questo modo la prospettiva di Bruni e Zamagni si concentra sul tipo di relazione che dovrebbe caratterizzare il coinvolgimento degli stakeholder per far sì che possa essere concretamente occasione di costruzione di bene relazionali, ed è quella appunto del rapporto di reciprocità che – secondo gli autori - sarebbe caratteristico delle forme di impresa non orientati istituzionalmente al perseguimento del profitto.

Questo percorso di analisi, come vedremo nel prossimo paragrafo, può venire ulteriormente sviluppato per proporre una definizione di responsabilità sociale alternativa a quella neo-contrattualista e per considerare il coinvolgimento degli stakeholder come momento fondamentale dello sviluppo della cultura di un'organizzazione.

### **3) Coinvolgimento, identità ed evoluzione culturale: un'ipotesi di lettura**

#### **3.1) Il filo del discorso**

In questo paragrafo conclusivo si sviluppa un'ulteriore ipotesi per la lettura della responsabilità sociale d'impresa e – correlatamente - del coinvolgimento degli stakeholder. Si tratta propriamente di premesse argomentative per un percorso di ricerca che stiamo sviluppando.

Si cerca anzitutto di motivare la necessità di un'altra prospettiva teorica, richiamando alcune considerazioni critiche sulle teorie precedentemente esposte.

La logica neo-classica è utile nell'interpretare le azioni di responsabilità sociale come risposta ottima al meccanismo selettivo del mercato concorrenziale. Il limite principale di questa prospettiva è di considerare i comportamenti, individuali e delle organizzazioni, solo secondo una logica strumentale rispetto ad un obiettivo che può essere espresso attraverso un indicatore sintetico, il profitto o, per gli agenti individuali, l'utilità, che comunque si presenta come meccanismo motivazionale che ha la logica (se non la sostanza) dell'incentivo monetario. Il coinvolgimento degli stakeholder ha senso in questo contesto come attività che contribuisce alla costruzione della reputazione (nel caso di asimmetrie informative), oppure come azione intrapresa in quanto le viene attribuito valore dal contesto di mercato (in particolare nel mercato dei beni e del lavoro). Questa logica è tuttavia muta nello spiegare perché il mercato dovrebbe attribuire un valore allo svolgimento di questa pratica e non permette di distinguere le differenti forme di coinvolgimento o graduarne la rilevanza.

La prospettiva neo-contrattualista è forse quella che più di altre sviluppa la componente normativa della stakeholder theory, mostrandosi utile come base generale per specificare la responsabilità sociale come processo di individuazione di diritti e doveri degli *stakeholder*. Il contrattualismo vuole manifestarsi come un criterio di giustizia per valutare i diritti e doveri dei partecipanti all'impresa e per affermare il valore della applicazione di codici di condotta come strumento di governo delle transazioni. Nonostante un'accresciuta enfasi sugli aspetti procedurali che ha recentemente caratterizzato il lavoro di Lorenzo Sacconi (2004), la prospettiva contrattualista si presenta principalmente come un'analisi "statica", cioè da un lato prevede che gli stakeholder abbiano un sistema di obiettivi e aspettative (preferenze) dato, dall'altro non considera il mercato come un meccanismo selettivo che contribuisce alla diffusione o al sostegno delle pratiche di

coinvolgimento o, in generale, di responsabilità sociale, che sarebbero invece come risposta alle insufficienze del meccanismo competitivo stesso. Nonostante quindi l'introduzione esplicita della complessità motivazionale degli agenti attraverso il concetto di preferenze conformiste, questa teoria si concentra sulla valutazione del criterio di giustizia rispetto ad un sistema di preferenze dato, e quindi limitando, dal nostro punto di vista, il ruolo del coinvolgimento come momento fondante una prospettiva comune.

La logica relazionale si concentra maggiormente sugli aspetti culturali, cioè sulla componente di condivisione di una prospettiva valoriale motivante, nella definizione di una responsabilità sociale, che comunque coincide con la *governance* allargata. Il lavoro di Bruni e Zamagni si concentra sulla volontà di stabilire una relazione tra forme regolative delle transazioni (la reciprocità) e tipi d'impresa (sociale e civile) che non ci pare così astrattamente sostenibile in un contesto in cui per tutte le imprese gli aspetti di motivazione intrinseca degli stakeholder sono rilevanti, come per tutte le imprese sono possibili rischi di burocratizzazione. La seguente proposta si può considerare sicuramente come uno sviluppo della logica dell'economia civile, con tuttavia alcune differenze<sup>70</sup>.

La prospettiva, che si argomenterà nelle prossime pagine, è di tipo *convenzionalista*<sup>71</sup>: la *Csr* può essere intesa come una convenzione valutativa, condivisa da un sistema di soggetti, sulle determinanti del valore prodotto attraverso l'attività economica. Tali convenzioni non sono fisse ed univoche all'interno della nostra società, ma sono molteplici ed evolvono nel tempo.

Una prima molteplicità, visibile nel sistema giuridico, è data dal riconoscimento di differenti forme d'impresa (l'impresa pubblica, la cooperativa, eccetera) con cui vengono perseguite differenti forme di interesse sociale (interesse pubblico, mutualità, scopo di lucro).

Nel momento in cui queste organizzazioni intraprendono azioni simili, che convenzionalmente vengono ritenute come espressione di una responsabilità sociale, esse assumono un significato e manifestano gradi di stabilità differenti rispetto alle modifiche del contesto economico politico, perché diversamente correlate con l'obiettivo istituzionale che caratterizza la determinata forma giuridica.

Oltre alla varietà delle convenzioni sintetizzabili nell'interesse sociale, ci sono quelle correlate alle specifiche culture organizzative: cioè la modalità di produzione e distribuzione del valore dipende dallo specifico sistema di valori condivisi dall'azienda con il proprio ambiente sociale di riferimento. All'interno di questa logica, il coinvolgimento degli stakeholder può essere interpretato

---

<sup>70</sup> Considerazioni critiche sulla prospettiva relazionale in Sacco P.L. e Viviani M. (2005).

<sup>71</sup> Un'introduzione alla prospettiva convenzionalista si trova in Sacconi (2005) cap. 17 e in Sacconi (1991).

come occasione fondamentale per la definizione della logica di responsabilità dell'organizzazione, in particolare nel momento in cui il coinvolgimento avviene nella redazione del bilancio sociale.

La costruzione e redazione del bilancio sociale può essere intesa come la determinazione di un linguaggio condiviso per individuare gli effetti dell'azione dell'impresa che non possono essere espressi nel bilancio ordinario. Si presenta dunque come costruzione di un sistema di riferimenti che permetta la gestione e la comunicazione degli effetti economici (cioè il valore prodotto e distribuito) ritenuti essenziali in base allo scopo dell'organizzazione, cioè propriamente di convenzioni di valutazione.

Il percorso argomentativo che proponiamo è basato su due ordini di considerazioni.

Il primo consiste nella riflessione critica sulla prospettiva neo-contrattualista che stimola l'idea di osservare l'impresa come un insieme di norme di tipo convenzionale che si pongono a livelli differenti di specificità: in parte determinate dall'interesse sociale dell'impresa, in parte definite dalla costruzione, implicita o esplicita, di una cultura organizzativa. Sono convenzioni di coordinamento il cui contenuto è essenzialmente la risposta alla seguente domanda: quali sono le componenti del valore che la nostra organizzazione produce?

Il secondo ordine di considerazioni emerge da un percorso di ricerca che stiamo sviluppando<sup>72</sup> nel tentativo di introdurre, come dimensione interpretativa del comportamento degli agenti, nell'analisi economica, il processo di costruzione identitaria. Questo processo riguarda tanto gli individui, quanto le organizzazioni e contribuisce a sottolineare il ruolo dei processi di coinvolgimento dei portatori di interessi come costruzione e manipolazione di una cultura comune. Questo approccio lascia tuttavia ancora aperti notevoli interrogativi su cosa significhi, libertà, responsabilità e benessere, nel contesto dell'economia dell'identità o altrimenti detto, rispetto a quale criterio di giustizia debba essere valutato il rapporto con gli stakeholder.

Procederemo introducendo sinteticamente alcuni contributi teorici che fondano la nostra prospettiva, cercando di argomentarne la complementarità.

### 3.2) Il contratto sociale integrativo e la responsabilità sociale<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Si veda Sacco P.L., Viviani M. (2003).

<sup>73</sup> Vogliamo ringraziare Lorenzo Sacconi che ci ha indicato la vicinanza di alcune nostre ipotesi teoriche (Sacco P.L., Viviani M., 2004) con la teoria di Donaldson e Dunfee.

Come rileva Sacconi (2005e), la teoria del Contratto Sociale Integrativo, proposta da Donaldson e Dunfee (1995) è un tentativo di integrazione di tre prospettive dell'etica degli affari: quella del contratto sociale ipotetico come fonte principale delle giustificazioni morali, quella del comunitarismo, che si concentra sull'esistenza di molteplici norme concrete legate ai significati che ogni comunità parziale vi attribuisce e la nozione humeiana di convenzione, usata per l'analisi di stabilità delle norme locali.

Il punto di partenza di Donaldson e Dunfee, come si è riportato nel primo capitolo di questo volume, è che gli agenti siano caratterizzati da razionalità morale limitata. Questi limiti sarebbero particolarmente rilevanti nella sfera economica per la varietà di transazioni e di tipologie di regolazione delle stesse.

Il contratto sociale integrativo si compone anzitutto come un complesso di *ipernorme* che vengono intese come un contratto sociale ipotetico definito, rawlsianamente, rispetto ad una posizione originaria<sup>74</sup>. Nella redazione di questo macro-contratto generale, data la razionalità limitata degli agenti, si lascia a disposizione delle comunità locali la possibilità di completare via micro-contratto sociale i dettagli che il contratto generale non definisce. In questa sfera morale libera, si attua quindi una produzione locale di norme tramite cui, le comunità locali, sono in grado di soddisfare i propri interessi ed esprimere i propri valori culturali, intesi come modalità di gestione e regolazione delle transazioni. Perché questi micro-contratti siano accettabili dal punto di vista della posizione originaria devono rispettare alcuni principi, sintetizzabili nel principio di autenticità, che consiste nell'avere il consenso della comunità, e in quello di legittimità, per cui non ci deve essere contraddizione tra le norme locali e quanto stabilito dal macro contratto sociale.

Il principio di autenticità è particolarmente importante, perché prevede che la norma agisca come una convenzione di coordinamento, cioè consista in un equilibrio che genera incentivi per la sua auto-imposizione<sup>75</sup>.

Per spiegare l'utilità di questo approccio è possibile partire proprio dalle critiche che gli vengono rivolte da Sacconi (2005e), secondo il quale la logica della creazione di norme locali come convenzioni di coordinamento è incoerente con quella del contratto sociale ipotetico. L'idea secondo la quale "una comunità regola le proprie pratiche economiche secondo significati attribuiti in base alla cultura è incompatibile con l'idea della contrattazione razionale tra i membri del gruppo". In un'ottica di convenzioni locali non è rilevante, per la definizione delle norme, il

---

<sup>74</sup> Per una sintesi del concetto di posizione originaria nella logica rawlsiana rimandiamo a Sacconi (1991).

<sup>75</sup> Potremmo sintetizzare il concetto in: "visto che mi aspetto che tutti seguano la regola, anche a me conviene seguirla". Il ruolo delle convenzioni di coordinamento come meccanismo regolativo delle transazioni è stato sostenuto in particolare da Sugden (1986).

consenso razionale, ma la gestione manipolativa del conflitto; inoltre non ci sono limiti effettivi (controlli) alla discrezionalità delegata alla comunità; in conclusione sembra ci sia una contraddizione tra una componente di tipo descrittivo della teoria (le norme locali) e una di tipo normativo, in quanto non viene determinata la provenienza delle ipernorme.

La soluzione coerente di Sacconi, come si è detto, è di elaborare una teoria basata sull'idea di contrattazione razionale come base del processo di governance. Ci sembra di poter pensare come possibile una soluzione opposta: quella di muoversi non tanto verso la logica normativa, quanto verso quella descrittiva evidenziando come effettivamente sia possibile, nella regolazione dei gruppi sociali e delle organizzazioni, la presenza di una serie di norme di differente livello di dettaglio che sono in posizione di priorità l'una rispetto alle altre. Tali norme non sono di natura diversa, alcune sancite tramite contratto ipotetico ed altre attraverso convenzioni locali, ma sono tutte di tipo convenzionale alcune ereditate dalla tradizione o elaborate esplicitamente nelle istituzioni e selezionate dall'uso nel contesto più ampio del sistema politico ed economico di uno stato, altre, definite con un processo di evoluzione all'interno di comunità più ristrette.

Il caso delle imprese si adatta bene a questa logica. E' possibile pensare ai vari interessi sociali definiti nel codice civile (scopo di lucro, mutualità, interesse pubblico) come aspetti generali della convenzione normativa che costituisce un'impresa: sono l'espressione della finalità generale dell'organizzazione. Gli agenti economici, a seconda dei loro obiettivi, conoscenze e possibilità, scelgono di costituire o di partecipare a un tipo di impresa con tali generali caratteristiche. E' questo un primo meccanismo di selezione delle forme di governance che avviene nell'ambito del sistema economico di uno stato.

Tuttavia le caratteristiche di diritto e le consuetudini di gestione, determinano solo alcuni aspetti dei sistemi di regolazione delle transazioni: non definiscono completamente le finalità (e ancor meno le modalità) della gestione. Queste norme generali vengono quindi integrate nella definizione di norme locali che effettivamente evolvono dal risultato delle relazioni e dal senso che viene attribuito a queste relazioni dalla azione collettiva degli stakeholder di una specifica organizzazione. In questo senso quindi si arriva ad una visione prettamente convenzionalista delle regole dell'azione collettiva, in cui ci sono differenti tipi di norme che determinano quindi in modo progressivamente più fine la motivazione dell'organizzazione.

In questo senso se la mutualità o lo scopo di lucro sono finalità generali di un'impresa, la cultura organizzativa, intesa come sistema regolativi e di attribuzione di senso alle transazioni che avvengono stakeholder, definisce in modo più preciso finalità e meccanismi di regolazione (e quindi anche incentivi).

Secondo questa logica la responsabilità sociale d'impresa è l'accordo convenzionale, condiviso da una comunità di soggetti, sulla finalità azione economica comune, cioè sulle determinanti del valore prodotto e distribuito tra i partecipanti. Per certi versi dunque possiamo dire che Friedman avesse ragione a sostenere che la responsabilità del management dell'impresa capitalistica è il perseguimento del lucro degli azionisti. Il problema è che l'interesse sociale, come la struttura giuridica di governance, definiscono solo alcuni aspetti della creazione e distribuzione del valore, che vengono invece specificati dallo sviluppo della cultura organizzativa<sup>76</sup>.

Questa prospettiva, come vedremo tra poco, rafforza il valore della Csr come investimento immateriale, cioè come investimento in una prospettiva culturale che determina alcune componenti della gerarchia di obiettivi dell'istituzione, all'interno di quelli individuati dall'interesse sociale. La struttura logica appropriata per analizzare la Csr in questo senso è la descrizione di un ambiente socio-economico in cui le motivazioni individuali degli agenti co-evolvono con le pratiche di governance.

### 3.3) Economia dell'identità

All'interno delle scienze antropologiche e sociologiche differenti teorie interpretano le scelte economiche degli individui all'interno del processo di costruzione e conferma dell'identità individuale<sup>77</sup>. In un precedente contributo<sup>78</sup>, si è argomentato come le caratteristiche delle società contemporanee (o post-industriali) rendano tale lettura del comportamento fondamentale, anche per l'analisi economica.

La teoria economica ancora prevalentemente utilizzata per interpretare le scelte e le condizioni di benessere dei soggetti, si è sviluppata all'interno di una società caratterizzata da bisogni rispetto ai quali un aumento di disponibilità di risorse (beni, servizi) automaticamente si traduceva in un miglioramento delle condizioni di vita. Nelle società sviluppate tuttavia, dove beni e servizi sono ampiamente disponibili e di facile accesso se confrontate con le società "di sussistenza", si nota una sempre minor dipendenza della qualità della vita dalle disponibilità materiali, sintetizzate da indicatori come il prodotto interno lordo<sup>79</sup>. A questo aumento di disponibilità materiali corrisponde

---

<sup>76</sup> A meno che ovviamente non si accettino le irrealistiche ipotesi su struttura dei mercati, dell'informazione e dei comportamenti sostenute da Friedman.

<sup>77</sup> Alcune sintesi della letteratura in Parmiggiani P. (1997); Di Nallo E. (1998); Paltrinieri R. (1998).

<sup>78</sup> Sacco P.L., Viviani M. (2003).

<sup>79</sup> Si veda Inglehart, R. (2000); Inglehart R. e Baker W. E. (2000).

inoltre una diminuita capacità dei processi di socializzazione primaria di definire in modo statico l'identità individuale, lasciando al soggetto - e al suo percorso di vita fatto di scelte più o meno consapevoli - la responsabilità di determinare appunto chi – effettivamente – l'individuo sia, cosa che invece determinata in modo rigido nelle società di sussistenza, caratterizzate da limitata o nulla mobilità sociale.

In particolare, nel nostro precedente lavoro si argomentava come tali considerazioni risultino fondamentali nell'analisi dei fenomeni di consumo, in quanto permettono di individuare le determinanti del benessere degli individui non tanto nella scarsità di beni (o di risorse materiali in generale) quanto nella limitata capacità di gestire le molteplici possibilità di costruzione autonoma degli stili di vita. In tale contesto sono le possibilità di investimento nelle capacità cognitive ed esperienziali per accedere a stili di vita differenti (e ad esperienze complesse), che espandono le possibilità di benessere del consumatore. Dove il benessere viene inteso – secondo la prospettiva di Amartya Sen (1999)– come capacità di autodeterminazione individuale. Il fenomeno del consumo non viene inteso, come un'azione di soddisfazione di un sistema di preferenze dato, ma come processo di costruzione di un sistema di preferenze coerente, attraverso la scelta. Non si consuma perché si hanno certi gusti, ma consumando si creano i propri gusti. In una società dove la definizione dell'identità individuale non viene completamente pre-stabilita dall'appartenenza ad una certa classe, gruppo sociale o cultura, una società dove la mobilità sociale consente al soggetto di modificare molti aspetti definiti dalla socializzazione primaria, il consumo diviene una delle modalità con cui costruire e comunicare la propria scelta identitaria.

Ora questa necessità di “costruzione di senso” nella propria azione individuale, rafforza l'attenzione nei confronti della complessità motivazionale degli agenti, per individuare il sistema di incentivi che ne governano l'azione. In una società in cui i soggetti esprimono non solo necessità di sussistenza o di conferma di un ruolo sociale trasmesso in modo rigido dal processo di socializzazione, la complessità delle motivazioni dei soggetti non è compatibile con un sistema di incentivi legati solamente ad aspetti monetari o di status.

Altrimenti detto, nelle società statiche era sufficiente valutare il senso dell'azione individuale con il metro della razionalità strumentale dell'Homo Oeconomicus, che è razionalità rispetto ad un obiettivo dato, soddisfazione di bisogni dati o massimizzazione dell'utilità. Nella società contemporanea della “pluralizzazione dei mondi di vita”, la scelta dei soggetti risulta guidata anche da quella che si può chiamare razionalità espressiva, per la quale le relazioni sono occasioni per comunicare e rendere concreti valori e stili di vita cui si attribuisce importanza intrinseca.

I soggetti inoltre non sono pre-informati sugli stili di vita da poter confrontare (ci si troverebbe di nuovo di fronte ad un sistema di preferenze esogeno da ottimizzare), ma sono costretti ad investire il loro tempo e risorse cognitive per conoscere un insieme di stili di vita più o meno ampio, partendo da quelle di cui sono venuti a conoscenza attraverso i processi di socializzazione. I processi di socializzazione sono infatti - all'interno di questa logica - un investimento, inteso come processo di creazione di un capitale, che fornisce al soggetto determinate possibilità di costruzione identitaria (o di gratificazione cognitiva). Le scelte del soggetto confermano o modificano questo capitale "di base" creando il "gusto" per un determinato comportamento o stile di vita specifico.

Questa complessità è ipotizzabile si manifesti non solo all'interno delle scelte di consumo, ma anche all'interno delle scelte professionali, all'interno delle ragioni della partecipazione ad un'organizzazione. La partecipazione ad un'organizzazione avviene in una condizione in cui oltre a bisogni di tipo strumentale (cioè predefiniti dall'insieme di preferenze del soggetto) esiste per la persona un bisogno di espressione, ovvero di costruzione e di conferma delle ragioni della propria azione. Ovviamente questa situazione apre una serie di difficoltà di valutazione del grado di benessere, in quanto non si assiste ad un sistema fisso di preferenze di cui valutare il soddisfacimento; rimangono inoltre aperte delle dimensioni di manipolazione dei soggetti.

La necessità espressiva si risolve all'interno delle transazioni con gli altri agenti, che oltre ad essere scambi di risorse sono scambi di simboli che trovano sintesi, implicita od esplicita, nella costruzione di una cultura comune.

### 3.4) Identità organizzativa e forme di capitale

Un recente contributo di Chiesi (2005) permette di introdurre il tema dell'Identità Organizzativa, che aiuta ad approfondire alcune delle considerazioni che abbiamo svolto. Ci limitiamo qui a ricordare che il tema è strettamente legato con quello della cultura organizzativa, importante per lo sviluppo delle discipline manageriali nel corso degli anni '80<sup>80</sup> e che sta ritrovando proprio ora nuovo interesse<sup>81</sup> in collegamento con le analisi narratologiche del management<sup>82</sup>.

Secondo Chiesi il processo di costruzione dell'identità si basa generalmente su due tipi di meccanismi:

---

<sup>80</sup> Si veda ad esempio Gagliardi, P. (1986).

<sup>81</sup> Si veda Mario Viviani (2005).

<sup>82</sup> Czarniawska B. e Gagliardi P. (2003).

- a) una componente di identificazione rispetto a coloro che vengono percepiti come simili, che conduce alla formazione di un senso di appartenenza a un gruppo, con cui si condivide una certa ideologia, cioè una visione del mondo più o meno coerente e un sistema di valori ad essa relativo.
- b) Una componente di individuazione rispetto agli altri che ricoprono ruoli significativi intorno al soggetto. L'individuazione permette a ciascuno di distinguersi dagli altri, sia da coloro con cui ego non si identifica, sia da coloro che ne condividono l'identità.

Rispetto ad un'organizzazione, ci si trova propriamente di fronte ad una identità collettiva, cioè ad un sentimento condiviso di appartenenza e solo in seconda istanza ad un insieme di valori, giudizi e simboli condivisi da coloro che fanno parte di un gruppo e che li fa sentire distinti dagli altri.

Questa identità di impresa si rafforza attraverso l'interazione tra stakeholder interni ed esterni, e benché possa essere in parte programmata dai vertici essa costituisce un prodotto "naturale" dell'organizzazione, nel senso che nasce e si alimenta dei significati attribuiti all'interazione formale ed informale.

Connessa, ma non coincidente con l'identità aziendale, è l'immagine aziendale intesa come insieme delle caratteristiche rilevanti del gruppo, percepite con diversi gradi di condivisione sia dai membri sia da coloro che non ne fanno parte. Un'immagine aziendale positiva permette, con riferimento agli stakeholder interni, il rafforzamento del senso di appartenenza e, favorendo la lealtà dei membri, contribuisce alla formazione dell'identità collettiva. Nei confronti dell'esterno crea invece reputazione aziendale, la quale costituisce un importante aspetto del capitale intangibile a disposizione dell'impresa.

Questa descrizione dell'identità aziendale merita alcune considerazioni: anzitutto richiama fortemente il fenomeno della costruzione di norme locali, come risultato dell'interazione dei soggetti. Inoltre risulta interessante che l'identità organizzativa sia un capitale.

L'argomentazione che suggeriamo è che tale identità non sia un capitale solo in termini reputazionali, come la intende Chiesi, ma sia un capitale identitario cui possono attingere i soggetti (interni o esterni all'organizzazione) per determinare componenti della propria identità individuale. Dato che, come si è suggerito nel paragrafo precedente, la costruzione di un'identità è un processo di investimento, avere a disposizione un insieme di simboli che ne definiscano alcune componenti significa trovarsi di fronte ad un bene capitale, in quanto risorsa accumulata, socialmente riconosciuta, cui si può attingere. Identificando la ragione dell'azione collettiva attraverso l'investimento comunicativo e relazionale in un determinato insieme di regole e valori,

l'organizzazione fornisce ai membri un'indicazione su quella che può essere la finalità individuale che si esprime appunto nel senso di appartenenza. E' quindi un capitale sociale (valori, norme) o identitario (simboli) che funziona sia verso l'esterno in particolare come reputazione o come differenziazione (pensiamo all'identità di un'impresa che persegue certi valori opportunamente comunicati e certificati) e sia verso l'interno come investimento in un sistema normativo, che rappresenta la cultura condivisa dall'insieme di soggetti che partecipano all'organizzazione.

### 3.5) Dalla Reciprocità all'evoluzione culturale

Nella letteratura economica degli ultimi anni quindici anni il termine reciprocità è diventato un termine popolare, in particolare all'interno di studi il cui scopo è di introdurre nell'analisi del comportamento degli agenti economici comportamenti non autointeressati<sup>83</sup>.

La teoria dell'Homo Oeconomicus interpreta il comportamento come ottimizzazione di un sistema di preferenze dato, tuttavia questa visione antropologica si è dimostrata debole per spiegare l'azione collettiva (o la cooperazione tra gli agenti), in quanto tende a predire comportamenti di free-riding che possono portare a risultati economici non ottimali. La letteratura sulla reciprocità può essere quindi intesa come un tentativo di espandere l'ipotesi antropologica dell'individuo autointeressato, per mostrare come la costruzione e l'adesione ad un sistema di norme sia un aspetto fondamentale per l'analisi del comportamento economico e che molti dei comportamenti pro-sociali degli individui siano il risultato naturale di un processo di socializzazione che avviene anche all'interno degli scambi economici stessi.

Aldilà di queste considerazioni generali, che possono essere ritenute tutto sommato abbastanza condivisibili da coloro i quali si concentrano sul concetto di reciprocità, numerose sono le differenze che si manifestano nel momento in cui il concetto viene formalizzato in una logica economica di analisi dell'azione.

Sacconi<sup>84</sup> rappresenta la reciprocità essenzialmente come utilità estratta dalla conformità ad una norma dichiarata (aspettativa reciproca di comportamento conforme), mentre uno dei più importanti percorsi teorici presenti in letteratura la considera essenzialmente come un meccanismo di coordinamento diffuso nei piccoli gruppi per cui un soggetto sostiene il costo privato di punire l'agente che eventualmente non rispetti le norme diffuse nella comunità (*strong reciprocity*)<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> La letteratura sulla reciprocità è molto ampia per poterne dare riferimenti esaustivi in questa sede, ci limiteremo dunque a citare alcuni riferimenti particolarmente significativi per la nostra argomentazione.

<sup>84</sup> Si veda paragrafo 2.3 di questo lavoro.

<sup>85</sup> Fehr E., Gächter S., Kirchsteiger G. (1997).

Bruni e Zamagni affrontano il termine secondo definizioni generali<sup>86</sup>, come un meccanismo regolativo specifico di alcune particolari organizzazioni, ma non lo formalizzano.

Alcuni contributi<sup>87</sup> che riguardano i processi di evoluzione culturale permettono di inserire il concetto di reciprocità nella più ampia logica di analisi che riguarda la diffusione di un comportamento, ad esempio, di tipo altruistico o cooperativo. Questa logica può essere un riferimento interessante per interpretare non solo la cooperazione su ampia scala, ma anche e soprattutto la diffusione di svariate modalità di comportamento (e di coordinamento) nei sistemi socio-economici.

Secondo tale logica la diffusione di un tratto culturale “altruistico”<sup>88</sup> è risultato non solo di pressioni all’interno di un gruppo, ma delle pressioni selettive tra i gruppi. A fronte delle pressioni intra-gruppo per cui i soggetti che cooperano ottengono un vantaggio personale minore di quelli che non cooperano (che agiscono da free-rider), ci sono meccanismi inter-gruppo per cui i gruppi con il maggior numero di individui altruisti ottengono un risultato migliore dei gruppi in cui ce ne sono meno.

In questo contesto i meccanismi, come quello considerato da Sacconi, di conformità alla norma, oppure di *strong reciprocity* hanno la funzione di limitare il vantaggio dei free-rider all’interno dei gruppi ed in questo modo garantisce che il meccanismo competitivo tra i gruppi, favorendo quelli che hanno maggiori individui altruisti, non venga spiazzato dalla tendenza intra-gruppo a scegliere comportamenti egoistici.

Questo tipo di letteratura suggerisce l’ipotesi che comportamenti di tipo pro-sociale all’interno di un’organizzazione siano sostenibili se costituiscono un vantaggio del gruppo rispetto all’agone competitivo in cui si confronta con gli altri gruppi. Altrimenti detta questa logica considera che la diffusione di comportamenti pro-sociale nel mercato sono frutto di un meccanismo selettivo esterno all’impresa in cui questi comportamenti hanno valore (cioè distinguono un gruppo rispetto ad un altro) accoppiati con la capacità di disincentivo intra-gruppo degli opposti comportamenti opportunistici.

Questa logica può essere particolarmente adatta al coinvolgimento degli stakeholder che è un’attività costosa per tutti i partecipanti e che va gestita all’interno dell’organizzazione con un sistema di regole ed incentivi appropriato: tuttavia il coinvolgimento è effettivamente sostenibile se

---

<sup>86</sup> Sono state presentate nel primo capitolo di questo volume.

<sup>87</sup> Ci riferiamo in particolare a Heinrich J. (2004).

<sup>88</sup> Nel caso considerato si tratta di un comportamento che ha una componente per così dire di bene pubblico per cui il soggetto che lo compie sostiene un costo privato, ma produce un risultato di cui si avvantaggia tutta la comunità anche chi non ha adottato tale comportamento.

si traduce in un vantaggio comparato del gruppo (organizzazione) rispetto agli altri presenti sul mercato

### 3.6) Ricomponiamo i frammenti

Si può ora tentare di collegare i vari contributi presentati. Il modo proprio per interpretare il coinvolgimento degli stakeholder è di considerarlo momento fondante la cultura aziendale, intesa come espressione della finalità dell'organizzazione e delle modalità regolative delle transazioni tra i membri.

Tale aspetto può essere interpretato, secondo la logica del contratto sociale integrativo, come costruzione di norme locali che devono essere accettate e adottate dalla maggioranza dei partecipanti. Queste sono norme di secondo livello rispetto ad altre, come quelle che nel codice civile definiscono l'interesse sociale dell'organizzazione.

Le convenzioni che vengono adottate all'interno della cultura organizzativa sono i tratti che distinguono l'organizzazione rispetto alle altre presenti nel mercato. Perché una modalità di coordinamento sia sostenuta e si diffonda è opportuno considerare le implicazioni dei modelli di evoluzione culturale che considerano una duplicità di meccanismi selettivi. Uno esterno all'organizzazione (o inter-gruppo) in cui il tratto deve costituire un vantaggio comparato del gruppo rispetto ad un altro, ed un meccanismo interno (o intra-gruppo) in cui nonostante l'adesione del singolo al tratto culturale possa essere costosa<sup>89</sup> questo costo viene contenuto da meccanismi di socializzazione (quali la reciprocità comunque intesa).

A queste considerazioni si aggiungono le riflessioni fatte sulla necessità individuale di definire la propria identità e quindi il valore per l'organizzazione di un capitale simbolico o identitario che contribuisce alla soddisfazione di questo bisogno individuale. Questo capitale, nel contesto della selezione di un tratto culturale, rende non oneroso al partecipante del gruppo tenere un determinato meccanismo pro-sociale e cioè è un investimento in un processo socializzazione di un determinato sistema normativo, che la reciprocità contribuisce poi a sostenere (internamente).

La responsabilità sociale d'impresa (come specificazione dell'interesse sociale) in questo senso è una convenzione che si presenta come una norma locale, sostenibile se produce un vantaggio comparato per il gruppo e consiste in un investimento esplicito in una visione condivisa della finalità dell'impresa e dell'azione individuale.

---

<sup>89</sup> Il costo minimo è il costo opportunità rispetto a comportamenti alternativi, ma si aggiungono altri costi come quelli cognitivi.

In questa logica la strumentalità della costruzione della Csr è chiara dal punto di vista dell'organizzazione, che la ritiene un vantaggio competitivo, come è chiara la non strumentalità dal punto di vista degli agenti, che la considerano un capitale per soddisfare un bisogno espressivo.

### 3.7) Imprese Cooperative, Responsabilità Sociale e qualità del coinvolgimento

In questo contesto teorico il coinvolgimento degli stakeholder assume il massimo di rilevanza perché si trova al centro di un processo essenziale per l'impresa, come l'elaborazione di una cultura condivisa che è nello stesso tempo un meccanismo di coordinamento (norma locale), una risorsa competitiva, un investimento identitario per l'organizzazione e per gli agenti.

Quello che si perde in questa logica descrittiva, rispetto al criterio normativo della teoria neo-contrattualista, è un riferimento - anche meramente teorico - per valutare la giustizia del risultato, ovvero gli esiti distributivi delle norme adottate.

Come si è anticipato non tanto una soluzione, ma un percorso di soluzione, può emergere dalle teorie di valutazione del well-being sviluppatesi dai contributi di Amartya Sen. Secondo l'economista indiano lo sviluppo economico consiste nella crescita delle libertà reali dell'individuo<sup>90</sup>, sinteticamente espresse come possibilità di mettere in atto stili di vita alternativi. Il benessere del soggetto viene ad essere espresso, in questo contesto, come capacità di realizzare i propri obiettivi. I due concetti fondamentali con cui esprimere questa concezione di benessere, inteso come libertà reale, sono funzionamenti e capacitazioni. Il concetto di funzionamento riguarda ciò che una persona può desiderare - in quanto gli dà valore - di fare o di essere. I funzionamenti a cui viene riconosciuto valore vanno dai più elementari, come l'essere nutrito a sufficienza a condizioni personali molto complesse come l'aver rispetto di sé. La capacitazione di una persona non è che l'insieme delle combinazioni alternative di funzionamenti che essa è in grado di realizzare. E' dunque una sorta di libertà: la libertà sostanziale di realizzare più combinazioni alternative di funzionamenti (cioè di mettere in atto più stili di vita alternativi). Mentre la

---

<sup>90</sup> Lo sviluppo può essere visto come un processo di espansione delle libertà reali godute dagli esseri umani. Questa concezione, che mette al centro le libertà umane, si contrappone ad altre visioni più ristrette dello sviluppo, come quelle che lo identificano con la crescita del prodotto nazionale lordo o con l'aumento dei redditi individuali (...). Naturalmente la crescita del PNL può essere un importantissimo mezzo per espandere le libertà di cui godono i membri della società: ma queste libertà dipendono anche da altri fattori, come gli assetti sociali ed economici, i diritti politici e civili. (...) Il concepire lo sviluppo come espansione delle libertà sostanziali ci porta a focalizzare l'attenzione su quei fini che rendono importante lo sviluppo stesso, e non solo su alcuni mezzi che -inter alia- svolgono in questo processo un ruolo di primo piano. Lo sviluppo richiede che siano eliminate le principali forme di illibertà: la miseria come la tirannia, l'angustia delle prospettive economiche come la deprivazione sociale sistematica, la disattenzione verso i servizi pubblici o l'autoritarismo di uno stato repressivo. Nonostante l'aumento senza precedenti di opulenza globale, il mondo contemporaneo nega libertà elementari ad un numero immenso di esseri umani. Sen, (1999), ed. italiana, pag. 9-10.

combinazione dei funzionamenti effettivi di una persona rispecchia la sua riuscita reale, l'insieme delle capacitazioni rappresenta la sua libertà di riuscire, le combinazioni alternative di funzionamenti tra cui può scegliere.

Certo questa impostazione generale non risolve d'improvviso il problema di valutare il contributo che gli stakeholder ricevono nella partecipazione e di trovare un argine logico a comportamenti di tipo manipolativo che sono interessati ad una gestione del consenso in cui nuovamente i soggetti sono strumento e non finalità dell'azione dell'impresa. Solo la molteplicità di forme e di culture d'impresa, unite alla concreta possibilità dei soggetti di scegliere a quale tipo di impresa aderire, può essere una garanzia in questo senso. Quindi è importante, nell'intervento dello stato e delle comunità locali, la volontà di garantire le condizioni per l'esistenza e la diffusione di differenti tipi di organizzazioni.

Per concludere questo percorso con alcune considerazioni sulle imprese cooperative e sull'eventuale specificità nell'uso del coinvolgimento degli stakeholder e della sviluppo di una responsabilità sociale in queste organizzazioni<sup>91</sup>.

La nostra posizione parte dal fatto che le differenze tra imprese – è banale ma necessario ricordarlo - sono date anzitutto dai differenti interessi sociali legittimamente perseguiti, per cui è più utile dire che le imprese cooperative si distinguono dalle altre per l'obiettivo della mutualità, che necessariamente comporta un differente sistema di *shareholder* ed sperabilmente anche una differente cultura, piuttosto che dire che sono più "responsabili". L'impresa a scopo di lucro o la cooperativa saranno più responsabili, ciascuna rispetto al proprio interesse sociale, se in grado di sviluppare forme di coinvolgimento degli stakeholder qualitativamente ricche che concretizzino il bisogno di espressione, in una cultura condivisa il cui valore è riconosciuto dall'ambiente socio-economico in cui si opera.

Ciò implica che non si possano considerare in astratto le imprese cooperative come "più responsabili di altre" in quanto ciò dipenderà essenzialmente dal fatto che la cooperativa investa nelle relazioni con i suoi partecipanti, con pratiche di coinvolgimento specifiche ed investa nella conferma o – quando è necessario - nella trasformazione della propria cultura distintiva.

---

<sup>91</sup> La nostra posizione è sostanzialmente analoga a quella espressa in Mario Viviani (2005a) cui rimandiamo decisamente il lettore.

## Bibliografia

- Alchian A. (1950) Uncertainty evolution and economic theory, *Journal of Political Economy*, 58, 211-221, Ristampato in Witt U. (1993) *Evolutionary Economics*, Edward Elgar, Aldershot.
- Alford H. (2005) Teoria degli stakeholder e gestione strategica, in Sacconi (2005).
- Antoci A., Sacco P.L., Vanin P. (2002) Il rischio dell'impoverimento sociale nelle economie avanzate, in Sacco P. L., Zamagni S. (a cura di) *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Becchetti L., Soferino N. (2005) The Dynamics of ethical product differentiation, *Working Paper AICCON*, n°8 ([www.aiccon.it/working\\_paper.cfm](http://www.aiccon.it/working_paper.cfm)).
- Becchetti L., Federico, Soferino N. (2005) The Game of social Responsibility, *Working Paper*, AICCON, n° 15, ([www.aiccon.it/working\\_paper.cfm](http://www.aiccon.it/working_paper.cfm)).
- Bendell J. (2000a) Talking for Change? Reflections on Effective Stakeholder Dialogue, *A paper for New Academy of Business Innovation Network*, 20 ottobre.
- Bendell, J. (2000b) *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- Berle A. A. (1931) Corporate powers as Powers in trust, *Harvard Law Review*, 44.
- Berle A. A. (1932) For whom corporate managers are trustees: A note, *Harvard Law Review*, 45.
- Berle A. A. (1954) *The 20th century capitalistic revolution*, New York, Harcourt-Brace.
- Berle A. A., Means G.C. (1932) *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan.
- Binmore K.(1994) : *Game theory and the social contract Volume I, Playing fair*, Mit Press, Cambridge Massachussets.
- Binmore K. (1997) *Game theory and social contract Volume II, Just Playing*, Mit Press, Cambridge, Massachussets.
- Bruni L. (2003) L'identità dell'economica sociale tra gratuità e mercato, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11, pag. 85-95.
- Bruni L., Faillo M. (2005) *La complessità delle motivazioni umane in economia*, in Sacconi (2005) cap. 24.
- Bruni L. (2005) *La reciprocità*, Bruno Mondadori, Milano.
- Bruni L., Zamagni S. (2004) *Economia Civile*, Il Mulino, Bologna
- Chiesi A. M. (2005) *Identità individuale, collettiva e corporate identity*, in Sacconi (2005) cap. 27.

- Chirieleison C. (2004) L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility, in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Coleman J. (1988) Social Capital in the creation of Human capital, *American Journal of Sociology*.
- Coleman J. (1990) Social Capital, In Coleman J. *Foundations of social theory*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Costi R. (2005) *La responsabilità sociale d'impresa ed il diritto azionario italiano*, in Sacconi (2005) cap. 28.
- Czarniaswska B., Gagliardi P. (2003) *Narratives We organize by*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia.
- Delbono F., Zamagni S. (1997) *Microeconomia*, Il Mulino, Bologna.
- Denozza F. (2005) Interesse sociale e responsabilità sociale d'impresa, in Sacconi (2005) cap. 7.
- Di Nallo E. (1998) *Quale marketing per la società complessa ?*, Franco Angeli, Milano.
- Dodd E. M. (1932) For whom corporate manager are trustees?, *Harvard Law Reivew*, 45.
- Donaldson T., Dunfee T.W. (1995) Integrative social contracts theory, in *Economics and Philosophy*, 11.
- Donaldson T., and Preston L., (1995) *The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91
- D'Orazio E. (2003) Introduzione, in *Notizie di Politeia*, Anno XIX- n° 72.
- Fehr E., Gächter S., Kirchsteiger G. (1997) , Reciprocity as a contract enforcement device, *Econometrica*, vol. 65.
- Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Boston.
- Freeman R.E., Gilbert D. (1988) *Corporate strategy and the search for ethics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- Freeman R.E., Evan W.M. (1990) Corporate governance: a stakeholder interpretation, *Journal of Behavioural Economics*, 19, pp. 337-359.
- Freeman R. E., Evan W.M. (1993) Stakeholder mangement and the modern corporation: Kantian Capitalism” in Beuchamp T.L. e Bowie N (eds.) *Ethical theory and business*, Prentice hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- Frey M. (2003) Gestione e rendicontazione sociale tra impresa e non profit, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11.
- Friedman M. (1970) The social responsibility of businnes is to make profits, *New York review*, 13 Settembre, Ristampato in Hoffman W. M., Frederick R. E. (1995) ( a cura di) *Businness ethics*. McGraw Hill.

Friedman (1977) The social responsibility of Business is to make profits, in Steiner G.A., Steiner J., *Issues in Business and society*, New York, Random House.

Fudenberg D., Levine D. (1989) Reputation and equilibrium selection in games with a patient player, *Econometrica*, 57, pp. 759-778.

Fudenberg D., Levine D. (1992) Maintaining reputation when strategies are imperfectly observed, *Review of economic studies*, 59, pp; 561-579.

Gagliardi P. (1986) *Le imprese come culture*, ISEDI Petrini Editore, Torino.

Gintis H.(2000) Strong Reciprocity and Human sociality, *Journal of Theoretical Biology*

Grossmann S., Hart O. (1986) The cost and benefit of ownership: a theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, 94, pp. 691-719.

Handy F. (1997) Coexistence of nonprofit, for-profit and public sector institutions, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68:2; pp. 201-223

Hansmann H. (1980) The role of Non Profit enterprise, *Yale Law Journal*, 89.

Hansmann, H. (1996) *The ownership of enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.

Hart O. e Moore J; (1990) Property rights and the nature of firm, *Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 6, pp. 1119-1158.

Heinrich J. (2004) Cultural group selection, coevolutionary processes and large-scale cooperation, *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol. 53, 3-35.

Hodgson G. M. (1998) *Evolutionary and competente-based theory of firm*, Journal of Economic Studies, vol. 25.

Hopt K.J., Teubner G. (a cura di) *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, Franco Angeli, Milano.

Inglehart, R. (2000) Globalization and postmodern values, *The Washington quarterly*, 23:1 pp. 215-228.

Inglehart R. e Baker W. E. (2000) Modernization, Cultural change and the persistence of traditional values, *American Sociological Review*, Vol. 65 (February: 19-51).

Krashinsky, M. (1986) Transaction Cost and a Theory of Non Profit Organization, In Rose-Ackerman, S. (a cura di) *The Economics of the Non Profit Institutions*, Oxford, Oxford University Press

Lucchini M., Molteni M. (2004) *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano.

- Paltrinieri R. (1998) *Il consumo come linguaggio*, Franco Angeli.
- Parmigiani M. (2003) *La responsabilità sociale d'impresa elemento strutturale dello sviluppo sostenibile*, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11.
- Parmigiani P. (1997) *Consumo e identità nella società contemporanea*, Franco Angeli, Milano.
- Putnam R. (1995a) The case of missing Social Capital, Harvard University Press, Working Paper.
- Putnam R. (1995b) Bowling alone: America's Declining Social Capital, *Journal Of democracy*, 6(1), 65-78).
- Sacco P.L., Viviani M. (2003) Scarsità, benessere, libertà nel contesto dell'economia dell'identità *Istituzioni e Sviluppo Economico*, 3.
- Sacco P. L., Viviani M. (2004) La responsabilità sociale d'impresa: un percorso nel dibattito italiano, *Working Paper*, n°11, AICCON, ([www.aiccon.it/working\\_paper.cfm](http://www.aiccon.it/working_paper.cfm)).
- Sacconi L. (1991) *Etica degli affari, individui, imprese e istituzioni nella prospettiva di un'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano.
- Sacconi L., *Economia etica organizzazione: il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma-Bari, 1997
- Sacconi L. (2003) Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11, pag. 154-193.
- Sacconi L. (2004) La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa, in Rusconi G. , Dorigatti M.: *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L. (2005) (a cura di) *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Sacconi (2005a) *Introduzione*, in Sacconi (2005)
- Sacconi (2005b) *Le ragioni della Csr nella teoria economica*, in Sacconi (2005) cap. 4.
- Sacconi (2005c) *Csr, verso un modello allargato di corporale governnance*, in Sacconi,( 2005), cap.5.
- Sacconi (2005d) *Etica degli Affari*, In Sacconi (2005) cap. 17.
- Sacconi (2005e) *Etica e teoria normativa degli stakeholder*, in Sacconi (2005) cap. 18.
- Sacconi (2005f) *Csr, contratto sociale dell'impresa e giustizia distributiva*, in Sacconi (2005) cap. 19.
- Sacconi (2005g) *Reputazione ed autoregolazione della Csr*, in Sacconi (2005) cap. 22.
- Sen, A. (1999) *Development as freedom*, Knopf, New York. (trad. It. *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori, 2000).

- Sugden R. (1986) *The economics of rights, co-operation and welfare*, Basil Blackwell, London.
- Sapelli, G. (1986) Introduzione, in Hopt K.J., Teubner G. (a cura di) *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, Franco Angeli, Milano.
- Tirole J., (2000) *Corporale Governance*, *Econometrica* vol. 69, pag. 1-35
- Vercelli A (2003) *Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa*, *Notizie di Politeia*, Anno XIX- n° 72, pag. 175-202
- Vercelli A. (2005a) *Sviluppo sostenibile*, in Sacconi (2005), cap. 1.
- Vercelli A. (2005b) *L'impresa sostenibile*, in Sacconi (2005) cap. 23.
- Viviani Mario (2005a) *Il bilancio sociale cooperativo*, in Sacconi (2005) cap. 53.
- Viviani Mario (2005b) *Raccontare le imprese*, *Sviluppo & Organizzazione*, 210, Luglio/Agosto.
- Wedderburn (1986) *L'evoluzione giuridica della responsabilità d'impresa: di chi sono fiduciari i dirigenti d'impresa?* in Hopt e Teubner (a cura di) *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, Franco Angeli, Milano.
- WBCSD, Capacity building. Stakeholder dialogues, <http://www.wbcsd.ch/>
- Weisbord, B. A. (1975) *Towards a theory of the voluntary Non profit sector in a three sector economy*, in E. S. Phelps (a cura di) *Altruism, Morality and Economic theory*, Russel Sage Foundation.
- Zamagni S. (2003) *Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio*, in Zamagni S. (ed.), *Il nonprofit italiano al bivio*, EGEA, Milano.
- Zamagni S. (2004) *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla rsi*, *Working Paper, Aiccon, n°1*, [www.aiccon.it/working\\_paper.cfm](http://www.aiccon.it/working_paper.cfm).
- Zamaro N. (2004) *Presentazione dati Istat sulla responsabilità sociale d'impresa*, Mimeo A.I.C.C.O.N. Giornate di Bertinoro.