

7. Gli strumenti per la gestione della Responsabilità Sociale d'Impresa

Lorenzo Sacconi

Università di Trento – CELE, Centre of Ethics, Law and Economy, LIUC, Varese

Nella prima parte tratteremo del concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI), inteso come sistema per governare un'organizzazione o un'impresa, basato sull'autoregolamentazione, sull'adozione di standard di gestione: questo ci introdurrà anche all'analisi del sistema per governare la RSI.

Nella seconda parte si vedranno gli strumenti di gestione.

La RSI rappresenta la premessa per chi è interessato a redigere un bilancio sociale. In quest'ottica di sistema di gestione, il bilancio sociale è uno degli strumenti della RSI.

La diffusione spasmodica del bilancio sociale (BS) è frutto di una moda. Naturalmente il BS è uno strumento molto importante se inserito in una gestione delle imprese e delle organizzazioni che sono indirizzate verso la RSI. È importante capire dentro quale logica questo strumento di rendicontazione deve essere inserito: il BS, anche se ci dice delle cose interessanti, non è di per sé un attestato della RSI.

La RSI

Un'introduzione generale al concetto di RSI apre la strada alla messa a punto di strumenti di gestione che riguardano le organizzazioni e sebbene questi strumenti sono stati pensati per organizzazioni molto strutturate, per quelle più piccole si adotterà un sistema semplificato.

Il tema della RSI è diventato un tema molto discusso specialmente da quando la Commissione europea, nel luglio 2001 e poi nel luglio 2002, ha pubblicato un green paper e una comunicazione sull'argomento. In realtà c'era già molta attività intorno a questo tema ma, in seguito a questi documenti, è aumentata ulteriormente.

Dato l'interesse, l'argomento è stato posto all'interno dell'agenda del Governo ma questo, in realtà, ha portato ad una serie di complicazioni: da un lato ha attirato molto l'attenzione del mondo delle imprese sulla questione, dall'altro lato ha

creato una certa confusione perché ha mescolato il tema della RSI con quello della beneficenza aziendale. Ha cioè finalizzato il tema della RSI al fatto di poter canalizzare le donazioni delle imprese su programmi stabiliti dal governo, in cambio dei quali le imprese avrebbero goduto di benefici fiscali e finanziari ed eventualmente anche, attraverso un processo di certificazione/accertamento, della possibilità di pubblicizzarsi come azienda socialmente responsabile. I governi dovrebbero fare le politiche sociali attraverso la leva della tassazione, non con quella delle donazioni: le donazioni servono a finanziare il terzo settore, che riesce così a coprire la domanda di beni sociali che il governo non copre proprio perché stimola le donazioni delle imprese.

Il terzo settore esiste ed esisterà ovunque e comunque, indipendentemente dalla dimensione del bilancio, perché c'è una ragione strutturale per la sua esistenza: il fatto che corregge l'inefficienza dell'offerta pubblica.

L'idea della RSI si è poi collegata all'idea della certificazione, da qui si è sviluppata un'attività molto intensa di elaborazione di modelli di RSI certificabili. La formulazione di uno standard dovrebbe dar luogo a BS certificabili. Una certificazione che farebbe accedere a sgravi fiscali. Ma le imprese si sono opposte ad un controllo esterno, e quindi si è passati ad una specie di autocertificazione. Insomma, in questo momento c'è una grande attenzione al tema ma anche una grande confusione.

Il tema della RSI è, in larga misura, un tema di autodisciplina e di autorganizzazione, è il soggiacere volontariamente a dei modelli, a dei criteri, a degli standard di gestione: ha a che fare con l'autoregolazione delle organizzazioni. Alcuni hanno espresso opinioni molto ostili pensando che sulla base di qualche criterio di etica si possano ricavare indicazioni di autoregolamentazioni.

Quando si parla di etica degli affari o di etica pubblica, si parla di quel tipo di criteri che, ad esempio, dovrebbero verificare che le leggi promulgate soddisfino il criterio di imparzialità, oppure hanno a che fare con l'esistenza di norme condivise di accettazione della legalità, oppure e soprattutto hanno a che fare con quelle norme sociali che assumono un contenuto morale che autodisciplina parti della società; stiamo parlando di tautologie, di codici di comportamento, di standard delle norme, di qualità ecc.

Quindi l'etica è vista come criterio per giustificare (o non giustificare) regole, istituzioni, assetti d'impresa, assetti dell'economia, comportamenti manageriali. E ancora: l'etica come regole, norme sociali auto-imposte che hanno un valore di effettività e di efficacia dovuto al fatto che sono fatte valere attraverso l'accettazione sociale o la riprovazione sociale per chi non le accetta, l'acquisizione di una

reputazione per chi le segue o la perdita di reputazione per chi non le segue (dove esistono sanzioni sociali se non quelle legali).

Quando parliamo di etica d'impresa o, in generale dell'applicazione dell'etica ai problemi di gestione dell'impresa, in base alla quale si produce il discorso sulla RSI, da una parte parliamo di argomento che hanno una forza razionale e, dall'altra, parliamo di cose come reputazione, fiducia, conformità alla norma, e tutto questo ha una forza motivazionale e una carica effettiva.

Cosa è la responsabilità sociale? Perché un'impresa dovrebbe avere un bilancio sociale? Queste domande riguardano ogni tipo di organizzazione. Chi gestisce associazioni o organizzazioni non profit ritiene che la RSI sia una cosa, per loro, connaturata. Ma la RSI non è da considerarsi una cosa scontata nelle strutture non profit. Ad esempio gli enti non profit non sempre si occupano di tutti i loro stakeholder; non sempre si preoccupano di verificare chiaramente i loro commitment nei confronti dei beneficiari, dei donatori, dei soggetti che collaborano. Quindi la definizione che segue è rilevante anche nei confronti delle organizzazioni non profit: chi governa un'organizzazione ha una responsabilità che si estende dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi di chi ha la proprietà, ad analoghi doveri fiduciari che riguardano in generale tutti gli stakeholder.

In caso di organizzazioni non profit, il concetto di proprietà non è così ben definito, però c'è sempre qualcuno che tiene il controllo.

Cosa intendiamo per doveri fiduciari? Questo aspetto è importante per le associazioni, dove c'è l'idea dell'amministrazione come fiduciario. L'idea di dovere fiduciario nasce dal fatto che c'è un soggetto che ha un interesse legittimo, ma non ha la capacità di perseguirlo. Quindi il fiduciante delega il fiduciario, gli dà autorità di decidere, di scegliere gli obiettivi, di usare le risorse con lo scopo di far tornare tutto questo a vantaggio del fiduciante. Il fiduciario ha una delega, che gli dà autorità, cui corrisponde il dovere di fare gli interessi del fiduciante.

Gli stakeholder sono portatori di interessi, sono categorie che hanno un interesse in gioco nella conduzione dell'impresa o dell'organizzazione per due ragioni che vanno distinte. Da una parte perché contribuiscono con investimenti specifici in modo tale da portare il loro valore a quella particolare attività, cioè non vanno bene per qualsiasi attività, ma generano il loro valore solo in quel determinato contesto. Questi sono investimenti che legano ad azione di reciproca dipendenza lo stakeholder con l'impresa.

Dall'altra parte gli stakeholder sono portatori di iinteressi in quanto subiscono gli effetti esterni, positivi o negativi, dell'attività dell'impresa, le cosiddette esternalità.

Gli stakeholder

Gli stakeholder, in senso stretto, sono quelli che contribuiscono con investimenti, che possono essere capitale, lavoro, fornitura di strumenti, azione di consumo legata ad una determinata attività, ma anche con un investimento specifico, come una donazione fatta per un certo scopo. È un investimento specifico anche la fiducia che un ente pubblico dà ad un'organizzazione, un'associazione, una cooperativa sociale o un'impresa privata, perché si fida di quell'organizzazione per esternalizzare un servizio.

Quando si parla di investimenti specifici, si parla di una specifica relazione contrattuale nella quale qualcuno investe una qualche risorsa, dove c'è uno sforzo preliminare che produrrà vantaggi differiti, ma solo in quella relazione. Se la relazione fosse interrotta, quell'investimento non produrrebbe altrettanto valore.

Quando si parla di RSI si intende il dovere fiduciario che secondo la tradizione lega il beneficiario al fiduciante: nel diritto societario il fiduciante è l'assemblea dei soci, i proprietari dell'impresa; nelle associazioni il fiduciante è rappresentato dai soci che possono essere anche i beneficiari dell'associazione. Dunque, colui che governa l'impresa non ha un dovere fiduciario solo nei confronti dei proprietari dell'organizzazione ma lo ha, seppur diversamente identificato, anche nei confronti di tutti gli stakeholder dell'organizzazione stessa.

Si passerà da un'idea di governo, di gestione strategica dell'impresa o dell'organizzazione di mono-stakeholder – dove l'unico stakeholder rilevante è il proprietario – a una governance volta a soddisfare tutti gli stakeholder.

Le imprese nascono per sostituire qualcosa che manca, e quello che manca sono i contratti. I contratti, attraverso i quali si combinano rapporti tra soggetti, sono quasi sempre incompleti, non riescono cioè a disciplinare tutti gli aspetti della transazione. Certe relazioni sono – per definizione – non regolate da contratti, dal momento che se qualcuno non partecipa direttamente alla transazione ma ne subisce solo gli effetti, non avrà stipulato nessun contratto.

Facciamo un'esemplificazione: se si comincia ad operare facendo un investimento, pensando che l'esito dell'investimento sarà quello previsto all'inizio e poi si determina una falla, il contratto verrà rinegoziato e le ragioni di scambio potranno essere cambiate: così si perderà una parte del valore d'investimento. Questa è una situazione molto diffusa e proprio per questo ci può essere il rischio che le parti decidano di non investire. Questo potrebbe determinare una riduzione delle attività virtualmente vantaggiose. Le imprese nascono propriamente per rispondere a questo problema ed è così per tutte le organizzazioni, non solo per le imprese di capitali ma anche per le imprese cooperative e le stesse organizzazioni non profit. Si mette qualcuno nelle condizioni di avere un

potere decisionale – il cosiddetto diritto di controllo residuale – su quello che non può essere negoziato. L'impresa non è nient'altro che mettere qualcuno in condizione di avere diritto di decidere quello che nei contratti non c'è scritto. Il potere sarà un potere di tipo gerarchico. In un'impresa c'è parecchia gerarchia, in un'associazione ovviamente meno, ma può esserci più o meno democrazia.

Questo sistema di governo unificato e questo modo di organizzare le transazioni può portare a dei rischi, quali l'abuso di autorità e di potere decisionale.

Il potere di decidere verrà dato a chi ha l'investimento più importante in gioco: in una cooperativa sociale sarà l'investimento umano, in un'impresa sarà l'investimento di capitali.

Ma è chiaro che non c'è solo un investimento in gioco ad essere a rischio. La struttura di comando finalizzata a proteggere un investimento, può proteggere quell'investimento ma non necessariamente protegge gli altri. Così si ha una soluzione solo parziale: l'impresa è una soluzione parziale ad un problema. Quindi le imprese non vanno condannate, come fa spesso chi si occupa di RSI. L'impresa ha bisogno di essere completata: ma in che modo? Ci si deve porre il problema di come la protezione dell'investimento (protetto con la proprietà e il controllo) deve essere integrata con altre protezioni che riguardano gli altri interessi e gli altri investimenti.

Tutti questi altri interessi sono tali da essere in sé stessi disciplinati e quindi dal momento che il dovere fiduciario è legato alla proprietà, non li protegge. Questo può generare comportamenti opportunistici nei confronti di questi altri interessi, crisi di fiducia da parte degli altri soggetti, crisi di legittimità. Tutto questo, oltre a generare iniquità può generare inefficienze, da momento che le organizzazioni non potranno avvalersi della collaborazione di questi altri soggetti.

Da ciò emerge una proposta interessante, avanzata da una minoranza di studiosi: si propone che all'interno della governance dell'impresa venga creata una gerarchia di mediazione tra i diversi stakeholder. Questo lo dovrebbe fare il consiglio d'amministrazione: in questo caso l'impresa è da considerarsi come un insieme di soggetti che dovrebbero collaborare, minimizzando i comportamenti opportunistici.

Questo è simile a ciò che succede in un'impresa non profit.

Si può intendere la RSI come un completamento del governo dell'impresa che associa il diritto di proprietà e ai doveri fiduciari del management, altri doveri fiduciari che si hanno nei confronti degli stakeholder. Non bisogna abusare degli stakeholder e non bisogna espropriarli degli investimenti che fanno e non bisogna far cadere su di loro esternalità negative.

Gli interessi in gioco degli stakeholder possono essere anche conflittuali o

parzialmente in conflitto, in parte però, sono interessi comuni. Se è vero che un'impresa o un'organizzazione è una squadra di apporti e investimenti che possono produrre qualcosa di più se operano congiuntamente, rispetto a quello che produrrebbero se operassero separatamente, è chiaro che c'è interesse a cooperare, perché cooperando si produce un risultato aggiuntivo non solo economico (vedi le organizzazioni non profit).

Ma c'è anche il conflitto di interessi. Come si possono bilanciare gli interessi? C'è bisogno di un criterio per verificare cosa è dovuto a ciascuno. Questo criterio non ci viene dalla mera teoria economica d'impresa, né da qualche altra scienza positiva, è proprio qui che la RSI ha a che fare con l'etica. C'è bisogno di un criterio normativo: un etico e giusto bilanciamento, questo criterio deve essere accettato dai diversi stakeholder. Si deve ragionare nei termini della imparzialità.

L'idea di imparzialità è alla base del ragionamento morale di moltissime teorie.

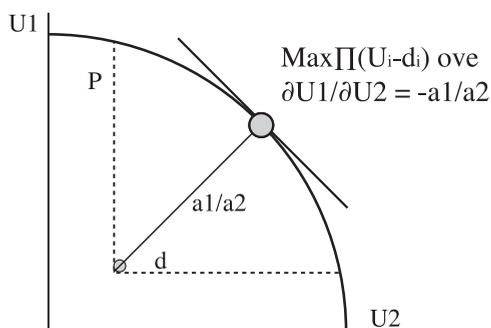
Un criterio etico è il contratto sociale fra i diversi stakeholder dell'impresa che diventa anche una pietra di paragone per giudicare come è gestita un'impresa, come sono i contratti reali. Il contratto sociale deriva da un accordo unanime fra stakeholder in una situazione ideale di accordo nella quale forza, frode, manipolazione vengono scartate. Ogni stakeholder siede al tavolo portando con sé le proprie capacità di contributo, l'utilità che può trarre da ogni forma di accordo e la valutazione dei propri interessi. Lo status quo da cui parte la contrattazione è che il risultato deve risarcire ciascuno quanto meno dei costi che sostiene.

Il contratto sociale si trova nell'accordo che sta nell'intersezione dei punti di vista dei diversi stakeholder: tutti gli altri accordi che stanno fuori dall'intersezione, vanno scartati. L'accordo esiste perché l'impresa è un'attività cooperativa, quindi è mutualmente vantaggiosa: se non fosse così, non avrebbe senso costituire l'impresa.

Per raggiungere una RSI, lo abbiamo visto, ci sono tanti interessi da tenere in considerazione e questo comporta una complessità di difficile gestione. Era molto più semplice quando l'associazione e l'impresa erano nate per fare una sola cosa e su questa base venivano giudicate. È molto più semplice giudicare se si misura solo quanto interesse economico l'impresa ha prodotto per gli stakeholder: solo in questo modo si può giudicare l'efficienza del metodo.

All'idea di contratto sociale corrisponde una funzione per l'impresa altrettanto calcolabile come la massimizzazione del profitto. L'impresa non profit ha più problemi a definire così precisamente l'obiettivo.

Al contratto sociale può corrispondere una funzione-obiettivo calcolabile come lo è la funzione del profitto: da una posizione iniziale di due stakeholder (inizio della



contrattazione) si può calcolare il prodotto (una funzione aggregativa) delle utilità di ciascun stakeholder. La curva rappresenta l'insieme dei rapporti possibili. Le opportunità sono uguali per i due stakeholder. Dove l'aggregazione (il prodotto) è al massimo vi è un equilibrio contrattuale che corrisponde tanto all'efficienza che all'equità.

L'organizzazione ha dei doveri innanzitutto verso i suoi proprietari. Ma come si può bilanciare questo interesse con il contratto nei confronti di tutti gli stakeholder? Si può ragionare nei termini di procedura decisionale.

Prima di tutto si minimizzano le esternalità sui soggetti esterni: il primo elemento di una buona gestione socialmente responsabile, è quello di minimizzare le ricadute negative o ricompensarle. Chi subisce le esternalità negative deve essere riportato ad una condizione di neutralità.

In secondo luogo bisogna fissare tutti gli accordi compatibili con la massimizzazione dell'interesse congiunto dei diversi stakeholder.

Il terzo punto è vedere se c'è più di un'azione che, compatibile con quella precedente, può massimizzare la soddisfazione del soggetto che ha il controllo dell'impresa (il capitalista, l'operatore, l'assemblea dei soci).

Nell'insieme degli accordi imparziali, il gestore può perseguire l'interesse di chi lo ha nominato. Gli obblighi non sono quelli contrattuali, perché sono obblighi incompleti dal momento che i contratti sono incompleti. Quindi non si può dire di aver perseguito l'interesse sociale dicendo di aver soddisfatto gli obblighi contrattuali. Il problema è come si vincola con la RSI la capacità di rinegoziare le relazioni contrattuali incomplete. Tutto questo ha a che fare con il criterio di gestione dell'organizzazione.

L'autoregolamentazione

Tutto il discorso della RSI potrebbe essere riportato ai diversi ambiti del diritto positivo, come ad esempio la legislazione sociale o quella ambientale: si potrebbe cioè imporre vincoli giuridici aggiuntivi alle imprese e alle organizzazioni in modo da obbligarle a rispondere agli interessi di molteplici soggetti. Ma la disciplina potrebbe essere incompleta o irragionevole.

Neanche i contratti sono una soluzione perché contratti completi che prevedano la protezione di tutti gli interessi, non si possono scrivere.

Il problema resta quindi legato al criterio di gestione dell'organizzazione: sono i criteri guida dell'impresa che devono incorporare la responsabilità sociale. Non ci si può affidare a leggi o contratti. Questo non significa che leggi e contratti scompaiono ma che, date le normative sociali e ambientali e dati i contratti, c'è tutta una sfera di discrezionalità nella gestione dell'impresa in cui si può avere una gestione socialmente responsabile che tenga conto dei molteplici stakeholder.

Si può fare la rendicontazione sociale con l'autoregolamentazione?

Quando si parla di Bilanci Sociali si parla di criteri di gestione costituiti da standard di gestione che non sono obbligatori. Parlare di RSI vuol dire scegliere, con chiarezza, una certa impostazione sul tema.

Ci sono due scuole di pensiero sull'autoregolamentazione.

L'approccio discrezionale

La prima scuola di pensiero dice che l'autoregolamentazione è una cosa quasi discrezionale: l'approccio alla RSI è una scelta volontaria ma discrezionale. Quindi non c'è motivo di aggiungere alcuna norma al semplice interesse dell'imprenditore. Qualsiasi tipo di imprenditore, mentre persegue i suoi interessi, deve tenere conto degli interessi degli altri stakeholder, perché questo risulta essere necessario al fine di perseguire il suo stesso interesse. Una sorta di auto-interesse illuminato che porterà naturalmente l'imprenditore verso la RSI. A questo concetto è collegata la cosiddetta reputazione d'impresa.

Il Bilancio Sociale è essenzialmente uno strumento di comunicazione e la reputazione è essenziale per qualsiasi tipo di organizzazione. Si tratta di una risorsa intangibile che consente all'impresa di avere relazioni cooperative a bassi costi di governo ed è una risorsa molto particolare. Il punto è: la reputazione sostiene l'idea di auto-interesse

illuminato? Per capirlo bisogna far riferimento al cosiddetto “gioco della fiducia” (vedi scheda a pag.) in cui i giocatori (l’impresa e i diversi stakeholder) devono massimizzare i loro interessi (la prima è interessata al suo beneficio nel lungo periodo, i secondi vogliono massimizzare i loro benefici nel gioco corrente) e il tutto si basa sulla fiducia degli stakeholder nell’osservare il fatto che l’impresa non sta abusando di loro. La probabilità dell’impresa di avere una buona reputazione nei confronti degli stakeholder aumenta più sono le volte in cui non abusa della loro fiducia.

Le credenze cambiano nel corso del tempo: i vari stakeholder possono osservare cosa fa l’impresa e in base a questa osservazione possono variare la loro opinione sulla sua reputazione. La reputazione di essere un’impresa onesta nasce dal fatto di aver osservato nel corso del tempo che l’impresa non ha mai abusato dei suoi stakeholder. La reputazione è una cosa che cresce piano piano.

Se l’impresa è lungimirante e paziente sarà poi in grado di tenersi gli stakeholder positivi con cui stabilirà rapporti di fiducia per arrivare ad un “equilibrio di reputazione”. L’investimento iniziale porterà quindi ad un periodo di cooperazione che genererà soddisfazione per entrambe le parti; l’interesse delle parti è proprio quello di continuare a sostenere quel comportamento che genera fiducia.

Quanto detto non implica che ci sia responsabilità sociale, perché questa ci sia ci devono essere delle condizioni tali che permettano ad ogni stakeholder di vedere se l’impresa abusa o meno. Questo aspetto non è semplice. Inoltre la reputazione è un meccanismo molto fragile dal punto di vista cognitivo; in alcune cose funziona benissimo, in altre meno.

In che modo si può verificare che è stato fatto ciò che doveva essere fatto, che l’impresa si è comportata in modo onesto o meno? Qui si apre il problema delle qualità non osservate che sono tipiche dell’attività di prestazione di servizi, quali la sanità, l’assistenza, l’istruzione, la formazione.

Cosa significa osservare che la qualità del bene o del servizio prestato corrisponde a quello che doveva essere fatto? È sempre stabilita in anticipo la qualità? È sempre possibile verificare ex post che la qualità di quel particolare atto, in quel particolare caso, corrisponde allo standard?

Per accertare la qualità di qualcosa occorre l’opinione di un esperto. Chi consuma il bene non ha informazioni sufficienti per capire la qualità del bene stesso sebbene ci siano aspetti che possono essere verificati direttamente come, ad esempio, la qualità della relazione personale. Nelle organizzazioni per definizione in questo campo vige la discrezionalità, sia che esse siano democratiche o che non lo siano. Allora come si fa a stabilire se è stato fatto ciò che doveva essere fatto?

Prendiamo ad esempio il caso di collusione (è un modo elegante di chiamare la corruzione): se avviene, avviene in forma molto riservata difficilmente osservabile e identificabile.

Se ragioniamo in termini di possibilità di verificare che una particolare azione è stata fatta, allora perderemo quasi certamente delle informazioni, perché incomplete o asimmetriche tanto da non permetterci di appurare la conformità e l'osservanza dell'azione rispetto agli utenti. Abbiamo a che fare con elementi imprevisi o con un outcome non osservabile oppure osservabile solo ad alcuni. Quindi non possiamo sapere se il risultato osservato soddisfa l'utente; non possiamo dire che il prodotto è quello che andava fatto. Tutto questo mette in difficoltà il funzionamento dei meccanismi di valutazione.

Possiamo quindi affermare che questa prima versione dell'autoregolamentazione, basata sul funzionamento semplice del meccanismo di reputazione, fallisce.

C'è bisogno di altri tipi di autoregolamentazione.

L'adesione volontaria

Il secondo tipo di autoregolamentazione è l'idea di una adesione volontaria. L'impresa/organizzazione si auto-impone norme e regole esplicite, e usa queste norme e regole esplicite per riempire il vuoto cognitivo e grazie a queste può far funzionare il meccanismo della reputazione.

Un approccio in senso proprio all'autoregolamentazione implica che si istituiscono norme e impegni espliciti, legati a degli standard. Una volta che questi standard sono condivisi, la loro imposizione può basarsi sull'auto-imposizione. Lo standard consente di dire ex ante qualche cosa che può essere verificato ex post e, in questo caso, si può nuovamente attivare il meccanismo degli effetti di reputazione.

Quando si parla di RSI si intende un insieme (un sistema di gestione) che serve a specificare quali sono i fiduciari e quali sono le azioni che corrispondono alla conformità dei fiduciari. Questo consente di dire che cosa ci si può aspettare dall'organizzazione. Così si offre una limitata ma chiaramente identificabile base verificabile, su cui si possono formare le aspettative e si può decidere se tali aspettative sono confermate. Da qui si può creare il meccanismo reputazionale. Il sistema di gestione per la RSI è quello che copre il gap cognitivo e informativo che non consente di far funzionare il meccanismo della reputazione. Tutto questo ha a che fare con l'affermazione di una norma generale, di una procedura di comportamento, con l'esistenza di una procedura di rendicontazione condivisa.

La struttura di tutti questi sistemi di gestione per la RSI è fatta di tre cose:

- principi di natura astratta e generale;
- norme e regole di comportamento precauzionali;
- comunicazione a due vie fra l'organizzazione e i suoi stakeholder.

Principi

Quando si parla di principi si intende qualcosa che riguarda un contenuto. I principi definiscono la visione del contratto sociale che l'impresa ha con i suoi stakeholder. Presentano un'ideale accettabile della condotta dell'impresa, una proposta di contratto sociale, una visione mitica dell'impresa che stabilisce qual è la proposta di contratto sociale che essa fa ai suoi stakeholder, per la quale ritiene di essere nata. L'insieme di enunciati di valore stabiliscono quale è il contratto sociale con i diversi stakeholder: ci dice cosa deve ogni stakeholder e cosa è dovuto a ciascun stakeholder, contiene una esplicitazione del contratto sociale con i diversi stakeholder.

Questi contenuti assumono la forma di enunciato di principi astratti e generali che permettono di intervenire anche in contesti dove le contingenze sono imprevedute: devono perciò poter regolare le situazioni nuove.

Per l'applicazione di questi principi non c'è bisogno di avere una descrizione dettagliata di tutte le situazioni, è sufficiente che i vari casi siano toccati da un dato principio. Se avessimo solo regole pratiche, di dettaglio, i casi diversi da quelli trattati sarebbero casi nuovi, senza regole.

I principi così descritti hanno un certo grado di vaghezza. Ecco perchè c'è bisogno di avere competenze particolari per governare la RSI. Essendoci un certo grado di vaghezza c'è bisogno di regole astratte dove far rientrare i casi diversi, per questo nell'organizzazione va usato il ragionamento morale.

Norme e regole di comportamento

Da una visione etica dell'organizzazione si passa ad un codice di comportamento.

Avere un codice di condotta significa avere identificato le aree a rischio del comportamento con gli stakeholder, per evitare anche di avere un comportamento opportunistico che viola i principi generali. Per ciascuna delle aree a rischio si definisce un insieme di applicazioni del principio, con la possibilità di stabilire se i casi che

si presentano rientrano o meno in misura significativa in quel disegno. Per le aree a rischio si possono definire delle regole precauzionali di condotta, il cui significato è quello di evitare che il rischio si materializzi. Sono regole generali che non devono prevedere ex ante tutti i possibili ambiti di intervento.

Le regole precauzionali sono intese in questo modo: dato che ci sono dei principi e ci sono fattispecie molto astratte di un possibile comportamento opportunistico, tutte le volte che si materializza una possibile violazione del principio, allora è dovuta una regola di condotta di un certo tipo.

Bisognerebbe stabilire ex ante un comportamento che obbliga a seguire certi comportamenti nel caso in cui è data una certa situazione che rientra nel campo dei principi generali dell'organizzazione e delle regole di condotta conseguenti (ad esempio in varie aree come quella del rischio ambientale o della ristrutturazione o dell'accettabilità dei regali). Va stabilito cosa si deve fare e di conseguenza cosa non si può fare nelle aree a rischio che riguardano i rapporti dell'organizzazione con i diversi soggetti.

La comunicazione

Quanto è stato detto è preliminare alla comunicazione.

Se tutto questo deve produrre reputazione, cioè relazione fiduciaria con gli stakeholder, deve essere comunicato. Principi e regole di comportamento devono essere comunicate. Gli stakeholder giudicheranno sulla base della corrispondenza fra principi, regole, comportamento, situazioni che si determinano e condotta.

La domanda iniziale era: come si fa a sapere se ciò che doveva essere fatto è stato fatto? La risposta è in quello che si è descritto sopra.

Si stabiliscono in maniera esplicita dei principi che trattano le varie aree a rischio, per ogni area a rischio c'è una condotta precauzionale stabilita: se accade un evento e l'evento è nell'area di principio, allora è dovuta una condotta. Si può vedere poi se la regola precauzionale è stata rispettata oppure no: lo stakeholder valuterà su questa base.

Il Bilancio Sociale (BS)

Il Bilancio Sociale è una pubblicazione molto importante.

Il grande problema nel mondo delle imprese profit (che hanno un'attività economica di mercato e dove è molto rilevante il bilancio del calcolo dei costi e dei ricavi)

ma che può essere presente anche nel non profit, è quello di usare tendenzialmente la rendicontazione sociale, incluso il bilancio sociale, come un annesso. L'organizzazione dice: accanto all'attività economica, con il suo bilancio, ho fatto anche altre cose, come ad esempio donazioni, che presento nel BS.

Il bilancio sociale è fatto di tre parti:

1. una parte è la presentazione dell'azienda o dell'organizzazione: cosa è istituzionalmente, quale è la sua cultura, la sua governance, la sua identità;
2. la seconda parte è un prospetto, che si chiama valore aggiunto;
3. la terza parte contiene tutto ciò che non è contenuto nelle prime due parti, cioè rapporti con i vari stakeholder, la cura di questi rapporti, le misure di questi rapporti, la valutazione dell'impatto ambientale.

Questa è la relazione sociale. Il corpo centrale si chiama riclassificazione normativa. È una relazione tecnico-contabile e la fa il contabile che riprende i conti del bilancio civilistico e li riclassifica, facendo apparire nel valore aggiunto cose che di solito compaiono come costi. Ciò che è un costo per l'azienda appare come remunerazione, ad esempio il pagamento delle tasse, dei salari, le donazioni. Questo non dice nulla sulla RSI. Adempiere a degli obblighi non è indice di RSI.

La rendicontazione sociale dell'organizzazione nei confronti dei suoi stakeholder ha senso solo se la rendicontazione illustrerà i risultati, che gli stakeholder potranno valutare come sufficienti o non sufficienti e come rispondenti o meno alle aspettative e alle promesse.

Quello che deve essere fatto con la rendicontazione sociale è qualcosa di analogo al rapporto con gli stakeholder: bisogna mostrare con il rendiconto sociale l'osservanza del contratto sociale e delle sue conseguenze. Ci vuole coerenza fra performance e impegno.

Standard di gestione

È un modello di riferimento comune, condiviso da più parti e riguarda un sistema di gestione strategica dell'organizzazione, rivolto alla RSI, dove responsabilità sociale significa mettere in atto un sistema di governance allargato che possa rispondere ai propri fiduciari e agli stakeholder.

Si compone di sei passi che possono essere visti come strumenti di gestione. Devono essere presenti tutti gli aspetti e bisogna capire la connessione fra loro per avere una coerenza dal punto di vista logico.

1. visione etica

Il sistema di gestione parte dall'alto con una visione etica d'impresa.

Cosa è una visione etica d'impresa? Sta nella mission, dove c'è l'identificazione di una finalità produttiva o di un servizio. L'organizzazione persegue un certo fine, intende generare certe conseguenze. La mission dell'ente non profit generalmente ci dice in quale area di servizio e a quali destinatari è rivolta la sua attività.

La missione non è soddisfacente in sé, è una parte della visione. La visione, insieme alla missione, deve affermare con quale contratto sociale con tutti gli stakeholder si vuole perseguire questa missione. Da un lato c'è l'elemento teleologico (che cosa si vuole produrre e con quali conseguenze), dall'altra c'è l'aspetto deontologico (attraverso quali rapporti con i vari soggetti, si intende raggiungere la missione).

Paradossalmente questa cosa è più difficile da capire per le imprese non profit. L'attività delle organizzazioni non profit può apparire di per sé significativa. La missione ha un contenuto di bene comune che trascende il semplice benessere che può produrre l'impresa profit.

2. codice etico

Tutto questo si traduce in un codice etico.

Il codice etico è un insieme di principi che definiscono, se bilanciati, i diritti e i doveri nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder.

Le norme di comportamento definiscono per ogni area a rischio quali sono gli standard di comportamenti preventivi che sono raccomandati nelle relazioni con i molteplici stakeholder.

3. formazione finalizzata alla RSI

È importante che nell'organizzazione ci sia un'attività di formazione per molteplici motivi.

Serve a sviluppare la competenza di interpretare le situazioni che attivano un principio e quindi una regola di comportamento. Serve inoltre a sviluppare una certa capacità di maneggiare le situazioni, sia in termini di capacità tecniche che di gestione.

È fondamentale segnalare l'impegno. Fare formazione sull'uso degli strumenti della RSI segnala un effettivo impegno che rende credibile il discorso sulla RSI.

4. sistemi organizzativi di attuazione e controllo

Il quarto passo si collega alla formazione ed è avere un sistema di attuazione organizzativa.

Vanno presi in considerazione diversi aspetti: per questo è necessario un comitato etico nel quale siano rappresentati tutti i punti di vista dei diversi stakeholder. Questo vale anche per il settore non profit, dove non tutti gli stakeholder sono soci e non sempre sono rappresentati gli interessi di tutti i soci. Bisogna avere organi di rappresentanza dove siano rappresentati tutti i punti di vista: solo così l'organizzazione è in grado di anticipare cosa lo stakeholder pensa e conseguentemente agire in modo da evitare crisi di reputazione.

Il cosiddetto audit, cioè il controllo è anche audit etico sulla conformità e sulla coerenza. Si parla per lo più di attività di verifica degli errori, dei comportamenti, delle procedure di appalto e di vendita eccetera.

Una cosa importante è il dialogo dal basso verso l'alto. Un'organizzazione ha una mission, un codice etico fatto di principi e di regolamenti: come può utilizzarli? Quale rapporto c'è fra le funzioni tecniche, il fatto che si devono perseguire certi scopi e l'osservanza di regole specifiche? Nell'organizzazione ci deve essere la possibilità di porsi questo tipo di domande e di ricevere delle risposte: questa funzione è data al comitato etico, che arricchisce i principi e le regole e fornisce le risposte caso per caso. Tutto questo sviluppa il sistema di valori, di regole e di comportamento interne all'organizzazione e si lega al problema della certificazione e della valutazione interna del personale, sia dal punto di vista materiale che immateriale.

Un problema ulteriore è come si incentiva la conformità. È discutibile l'incentivo del premio ad personam per fare qualche cosa che è da considerato un dovere. Le incentivazioni possono esserci per le azioni nelle quali si realizza un obiettivo, che non è semplicemente la conformità alla regola o una remunerazione di natura simbolica: è il riconoscimento di un valore. Meglio se gli incentivi sono di gruppo.

Comunque, in tutto il sistema della RSI questo aspetto è quello meno chiaro.

5. rendicontazione sociale

La rendicontazione sociale è prevalentemente uno strumento del BS. Come si è già visto è una relazione fra gli utenti e la performance: è l'inclusione del punto di vista dei diversi stakeholder nel processo di rendicontazione. Questo significa che quando l'organizzazione fa il bilancio sociale, lo fa su qualche cosa che interessa gli stakeholder, glielo chiede e alla fine sente la loro opinione su quello che ha raccontato nel BS.

L'organizzazione rendiconta ogni anno più su alcuni aspetti che su altri, non rendiconta su tutto. Si rendiconta su ciò che è più rilevante, ciò comporta una identificazione delle aree di rendicontazione.

Fa parte del bilancio sociale avere l'opinione dello stakeholder su quello che ha ricevuto.

Il dato non è l'opinione, ma anche l'opinione può essere rilevante e va contemplata nel BS.

6. certificazione esterna

L'ultimo aspetto è la certificazione/valutazione esterna.

Il percorso descritto produce delle evidenze. Le attività svolte in ciascuno dei punti descritti, i risultati ottenuti, la conformità alle procedure, le conseguenze relative agli impegni, producono evidenze. Tutto questo può essere oggetto di un'attività di verifica e certificazione esterna da parte di auditor indipendenti.

Questo è importante perché può aiutare a rendere più credibile tutta l'attività di comunicazione della RSI agli stakeholder.

Uno degli aspetti della comunicazione è il dialogo: il dialogo va portato avanti nella fase di attuazione e nella fase di rendicontazione; prosegue poi con la certificazione nella quale un soggetto indipendente verifica la conformità ad uno standard e prosegue ancora nella verifica della certificazione stessa.

Un'altra componente di dialogo sta nelle forme di organizzazione della certificazione: chi fa certificazione della RSI deve esso stesso essere sottoposto ad un controllo. Si va a verificare che il sistema di gestione abbia rispettato l'equità nei confronti degli stakeholder.

L'attività di verifica non deve essere incentrata su un interesse parziale piuttosto che su un altro. È importante che l'attività di verifica, svolta da professionisti specializzati, sia essa stessa monitorata da realtà che hanno diversi interessi in modo che un interesse bilanci l'altro.

Il dialogo è importante e non riguarda solo il momento della comunicazione del BS. Il dialogo deve cominciare quando l'organizzazione stabilisce qual è il suo sistema valoriale e prosegue quando l'organizzazione porta all'interno, nel comitato etico, gli interessi degli stakeholder. C'è dialogo anche nella preparazione del rendiconto sociale e nel momento della verifica indipendente, della sua pubblicazione e nel monitoraggio sulla verifica da parte degli stakeholder.

Strumenti di gestione della responsabilità sociale.

Il discorso riguarda gli standard rivolti all'insieme della gestione della responsabilità sociale.

La certificazione del sistema di gestione della RSI ancora non c'è; esistono alcune certificazioni su singoli aspetti. Esiste però una certificazione di qualità in generale.

Da un'indagine si è potuto verificare che c'è una certa adozione di strumenti e c'è una certa pianificazione del loro uso. Ci sono strumenti che riguardano i rapporti con gli stakeholder interni e strumenti che riguardano i rapporti con gli stakeholder esterni. È necessario un approccio integrato fra i due modi. Gli strumenti possono influire sulle scelte strategiche.

Fra le imprese si avverte l'importanza di avere uno standard: qualcosa che unifichi in modo organico l'uso dei diversi strumenti volti a garantire la responsabilità di tipo sociale.

Nei paesi europei e negli Stati Uniti è in corso un lavoro teorico e pratico per definire standard di gestione della RSI e del BS, con proposte diverse e ipotesi di integrazione fra di esse.

Si lavora nella logica di definire una gestione strategica socialmente responsabile. Sullo sfondo c'è l'idea che la gestione della strategia sociale responsabile, risolvendo una serie di problemi, crea una relazione fiduciaria fra l'organizzazione e i suoi stakeholder e trae beneficio da un'accumulazione di reputazione.

Quali sono i problemi da risolvere?

La definizione di identità, di un qualcosa che faccia riconoscere l'impresa.

Dove non ci sono regole quello che conta è l'identità. L'identità deve essere tradotta in un sistema normativo di natura astratta più ampia, con regole di comportamento. Tutto questo deve diventare cultura d'impresa, cultura organizzativa che significa condivisione all'interno, trasmissione del senso dell'impegno sui principi e sulle regole.

Ora il problema è quello di mettere in atto i principi e le regole di comportamento attraverso le condotte effettive dell'organizzazione: la cultura è ciò che consente questa attuazione.

Si può rendere conto agli stakeholder di quello che si è messo in atto attraverso la rendicontazione che deve essere credibile. Una volta garantita la credibilità c'è un premio di reputazione e questo apre la strada ad un miglioramento continuo.

Ma porta con sé anche una serie di problemi: l'identità, la visione etica dell'impresa, il sistema normativo di principi e di regole, la creazione di una cultura d'impresa, la necessità della formazione, il problema di mettere in atto controllo, rendicontazione, comunicazione il cui contenuto è il bilancio sociale, la verifica esterna, la certificazione, la necessità di creare credibilità.

Riassumendo

Quando si parla di visione etica si parla non solo della visione in senso teleologico, ma della visione deontologica, di come l'impresa intende bilanciare gli interessi dei diversi stakeholder per indurre la cooperazione fra di essi.

Bisogna definire quello che si vuole fare, bilanciare in un certo modo diversi interessi in gioco.

Ci vuole chiarezza nella visione strategica che un'impresa ha di se stessa e ci vuole una discussione preliminare prima di decidere di fare il BS, altrimenti si possono adottare le più diverse regole di comportamento, magari funzionali all'immagine dell'organizzazione, ma quando si arriverà in un'area critica non si avranno strumenti per intervenire. Ci vuole un'auto-comprensione della propria impostazione strategica. L'impresa deve essere consapevole che nel perseguire il proprio scopo ha un'idea di bilanciamento, dicendo in che modo questo bilanciamento è etico.

Dopo avere assunto consapevolmente l'impegno a fare il BS, si passa ad occuparsi di definire un sistema normativo interno. Ciò significa passare da un enunciato, scritto o meno, che ingloba la missione ad un codice etico. L'impianto è articolato: bisogna verificare i propri stakeholder importanti e definire che cosa l'organizzazione deve a ciascuno di loro e poi definire i principi fondamentali che disciplinano la relazione con ciascuno degli stakeholder.

Il quadro riassuntivo dei principi deve essere nella visione, che è il contratto sociale.

La relazione deve essere equa secondo dei principi di non discriminazione: vanno fissati i criteri per la fornitura di un servizio, i criteri per la rinegoziazione di tutte le relazioni contrattuali, i criteri per la gestione dell'autorità nei confronti dei collaboratori, i principi per disciplinare la relazione con ciascun stakeholder in modo da poter individuare le situazioni tipiche in cui le cose potrebbero essere problematiche; vanno stabilite regole di comportamento da raccomandare come precauzione per evitare comportamenti opportunistici nelle aree a rischio. Nelle varie situazioni di rischio è sottoscritto un impegno su una procedura di comportamento.

Fare formazione è un modo per sviluppare la capacità di collocare ogni contesto in relazione ai principi e conseguentemente di dedurre dai principi delle soluzioni pratiche. Bisogna capire che se si sta facendo attività di formazione rivolta alla responsabilità sociale, a partire da un sistema di valori, perché tutto questo non può essere fatto in modo paternalistico. La formazione deve creare partecipazione. I conflitti devono essere messi in luce in modo che il sistema di principi consenta di risolverli in una prospettiva equa ed imparziale. La formazione è un modo per acquisire consenso razionale

e informato dei partecipanti: il sistema dei principi e delle regole si auto-impone attraverso la formazione. Se la formazione non si può fare vuol dire che c'è qualcosa che non va nell'organizzazione. La conformità non deve avvenire per obbedienza.

Si dovrebbe avere sempre presente nelle varie situazioni, qual è la finalità teleologica, cosa si deve ottenere e come si deve ottenere.

La rendicontazione di tipo sociale diventa uno strumento di rendicontazione funzionale al governo dell'organizzazione perché consente di misurare cosa si è fatto rispetto ai doveri.

Il bilancio sociale è fatto così: c'è una prima parte sull'identità dell'impresa, quale è la mission, con la descrizione delle attività: chi siamo, in che ambito lavoriamo, cosa facciamo eccetera. La seconda parte riguarda la riclassificazione del valore aggiunto, la ricchezza prodotta in più; per le associazioni il beneficio è legato alla qualità del servizio fornito, quindi la riclassificazione del valore aggiunto non è perfettamente adattabile al BS di un'associazione. Una terza parte riguarda una serie di informazioni importanti per le associazioni perché integrano la carenza del secondo punto. Si elencano area per area i risultati ottenuti, i conflitti esistenti, e si fa un confronto con le prestazioni degli anni precedenti.

Il BS deve dare una visione riassuntiva per ogni stakeholder di quanta responsabilità sociale l'organizzazione è riuscita a generare. Se c'è un contratto sociale che ha un criterio di bilanciamento fra i diversi stakeholder, l'organizzazione deve dire quanto ha prodotto in modo bilanciato rispetto agli ideali.

Qual è il grado di responsabilità sociale per ciascuno stakeholder? Come sono stati bilanciati l'uno con l'altro? Come posso ricondurre i risultati all'impegno ispiratore? A queste domande dovrebbe rispondere il BS.

I principi ispiratori sono: la visione, i principi del codice etico, quindi la strategia di responsabilità sociale e la rendicontazione. La rendicontazione dovrebbe essere in grado di dare una visione riassuntiva, completa e trasparente. Se dal BS risulta che qualcosa non va bene, si dovrebbe poter intervenire per apportare dei cambiamenti.

Nella certificazione esterna si deve controllare in modo dettagliato il BS, per rami e non in modo sommario, attraverso un banale questionario.

Il risultato dovrebbe essere efficace rispetto agli obiettivi, efficiente rispetto ai costi.

SCHEDE

MODELLO DI GOVERNANCE, AUTOREGOLAZIONE E STANDARD DI GESTIONE

Schema della presentazione:

- CRS: molto disordine sotto il cielo (e qualche chiarimento)
- Una definizione di CSR come modello di gestione strategica e come modello di governance allargata (doveri fiduciari estesi)
 - Quali ragioni economiche abbiamo per identificare “altri interessi” e “aspettative” che l’impresa dovrebbe considerare base per ulteriori doveri fiduciari?
 - Da quale criterio possiamo definire in maniera univoca le responsabilità sociale dell’impresa?
 - La CSR può definire una funzione-obiettivo dell’impresa che l’imprenditore può cercare di realizzare (e su cui misurare il successo)?
 - L’interesse dell’impresa e l’interesse reciproco degli stakeholder: quale implica quale?
- Come possiamo fare valere la CSR (i doveri e le responsabilità connesse)? Quali tipi di regole o norme sono effettive/efficaci?
 - Il ruolo della legge e dei contratti
 - L’approccio volontario/discrezionale. Può bastare l’egoismo illuminato? Reputazione e fragilità della reputazione.
 - Il ruolo dell’autoregolamentazione etica e dei sistemi di gestione per la CSR per colmare il gap cognitivo tra impresa e stakeholder: una seconda risposta basata sulla reputazione.
 - Gli standard di gestione per la CSR
 - Il ruolo del dialogo sociale sugli Standard condivisi e sulle attività di monitoraggio e verifica indipendente.

1. CSR: MOLTO DISORDINE SOTTO IL CIELO

- Iniziativa e comunicazione della UE
- Il governo ha sbagliato sui contenuti: confusione con la beneficenza aziendale,
 - canalizzazione delle donazioni con rischi di discrezionalità politica e travisamento del ruolo e dello spazio del terzo settore.
- sulle forme: ha male impostato il problema dei benefici:
 - detassazione delle donazioni e autorizzazione del ministero,
 - certificazione obbligatoria poi svilita ad autodichiarazione
- parte delle imprese (non le più evolute), attratte dai vantaggi fiscali, rifiutano gli standard, temendo la loro attuazione sia onerosa:
 - riduzione della volontarietà a mera discrezionalità che sfugge al dialogo sociale.

2. ETICA DEGLI AFFARI E PRESUNZIONE DEL GIURISTA

- Anche insigni studiosi stentano a dare il giusto peso all'autoregolazione (G. Rossi).
- Confusione tra etica delle regole ed etica personale come etica del carattere e delle virtù personali,
- l'etica viene prima, durante e oltre il diritto:
 - giustificazione imparziale delle legge
 - legalità e accettazione dell'autorità della legge (spinta spontanea alla conformità, basata sull'adesione non sulla minaccia della sanzione).
- Le funzioni dell'etica:
 - offre giustificazione imparziale di assetti istituzionali e regole dell'economia (il che fa appello alla razionalità e al ragionamento normativo)
 - definisce le norme sociali che hanno la forza dell'adesione volontaria e delle sanzioni sociali (e organizzative) effettive anche quando non siano imposte e fatte valere da sanzioni legali.
- Per l'effettività delle norme etiche occorre che le due convergano:
 - la prima ha solo la forza razionale e manca di immediati incentivi,
 - ma la seconda può avvalersi di molteplici incentivi e motivazioni (può fare appello ai meccanismi della reputazione, della fiducia e del conformismo)

3. UNA DEFINIZIONE DI CSR

- Un modello di governance allargata dell'impresa:
Chi governa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder
- Doveri fiduciari:
 - un soggetto ha un interesse legittimo ma non è in grado di prendere le decisioni rilevanti,
 - delega le decisioni a un fiduciario che dispone di autorità sulla scelta delle azioni e degli obiettivi,
 - ma gli interessi del fiduciante costituiscono pretese legittime nei confronti del fiduciario,
 - generano doveri in capo a chi ha autorità e sui quali egli deve "rispondere".
- Definizione di stakeholder:
Individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa:
 - sia a causa degli investimenti specifici che intraprendono,
 - sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, che ricadono su di loro.
- La CSR estende questo concetto da una prospettiva mono-stakeholder (in cui l'unico stakeholder rilevante ai fini della identificazione dei doveri fiduciari è lo shareholder) a una prospettiva multi-stakeholder.

4. LE BASI ECONOMICHE DELL'IDEA CHE L'IMPRESA ABBA RESPONSABILITÀ "ULTERIORI" VERSO GLI STAKEHOLDER

- I contratti sono incompleti: non prevedono clausole relative a eventi imprevisti (costi di scrittura, limiti cognitivi di previsione degli stati)
- Ma gli investimenti sono specifici: investimenti fatti in vista di una specifica relazione contrattuale.
- Il surplus è legato alla realizzazione di attività specifiche con specifici interlocutori (fornitori, clienti collaboratori).
- Dopo gli investimenti l'incompletezza contrattuale implica la possibilità di ricontrattazione che può espropriare una parte dei benefici attesi.
- Se l'aspettativa per un agente è di essere potenzialmente espropriato, l'investimento non sarà realizzato a livello ottimale.

La risposta della teoria dell'impresa intesa come governo unificato delle transazioni

- Sostituire il contratto con relazioni di autorità/gerarchia (integrazione verticale e orizzontale)
- Laddove i contratti non prevedono clausole, interviene la possibilità di completare il contratto attraverso il diritto residuale di controllo: stabilisce cosa deve essere fatto per le decisioni ex ante contrattate
- Il diritto residuale di controllo fonda l'autorità: chi ha il diritto residuale può minacciare la controparte di esclusione e ottenere di imporre che le decisioni non contrattate siano prese a proprio vantaggio.

I rischi dell'impresa come governo unificato

- Non una sola parte è a rischio: molteplici stakeholder e investimenti specifici (investimenti in capitale umano, investimenti di fiducia dei consumatori, investimenti di capitale, investimenti di fornitori di materie prime, tecnologie e beni strumentali).
- Anche i contratti con questi stakeholder sono incompleti.
- Abuso della discrezionalità: chi ha autorità la può usare per espropriare gli investimenti specifici degli altri nella ricontrattazione, minacciando l'esclusione fino al punto in cui l'altra parte è indifferente tra accettare l'espropriazione e rischiare di perdere il valore e degli investimenti.
- Chi non ha diritto residuale non è protetto dai doveri fiduciari di chi gestisce l'impresa se questi sono solo associati alla proprietà.
- Crisi di legittimità interna e crisi di fiducia esterna tra impresa e stakeholder.
- Si riflette sulla natura di "second best" (inefficienza) di tutte le soluzioni di governance (efficienza ed equità non separabili).
- NB il concetto di efficienza in questione è quello dell'allocazione ottima delle risorse, nel lungo periodo esso tende a coincidere con l'interesse dell'impresa, nel breve l'opportunità può essere vantaggioso.

Alcuni modelli economici e giuridici di governance multistakeholder

- Modello di impresa come "nesso" di investimenti specifici e come team tra soggetti che producono un surplus attraverso tali investimenti specifici (Zingales).

- Modello della governance come *mediating hierarchy*, in grado di sventare i comportamenti opportunistici tra gli N membri della squadra che fanno investimenti specifici (Blair Stout).
- La base giuridica del "governo imparziale" è la dottrina del *business judgment* (standard di correttezza professionale che immunizza le scelte manageriali dalle azioni di responsabilità).



5. LA CSR È IL COMPLETAMENTO DELL'IMPRESA COME ISTITUZIONE DI GOVERNO DELLE TRANSAZIONI

- L'impresa è un sistema di governo legittimo se al diritto di decisione residuale si accompagnano i doveri fiduciari ulteriori verso gli altri soggetti a rischio di abuso, che non detengono il diritto di controllo residuale.
- Una governance estesa dovrebbe includere:
 - il diritto di decisione residuale allocato allo stakeholder che ha investimenti più importanti a rischio (proprietà);
 - i doveri fiduciari nei confronti dei *residual claimant*;
 - i doveri fiduciari dell'impresa verso gli stakeholder non controllati, cioè agire nel corso della gestione in modo da impedire che essi vengano espropriati dalla loro aspettativa equa partecipazione al surplus prodotto dei loro investimenti e apporti specifici.

Domande

1. Quale è la fonte dei doveri e quale il loro contenuto?
2. Definiscono lo scopo dell'impresa o vincoli sugli interessi da perseguire?
3. Devono essere recepiti mediante il contratto, la legge, il diritto societario, o attraverso l'autoregolamentazione?



6. DA DOVE NASCONO E COME POSSIAMO IDENTIFICARE (SENZA TROPPIA ARBITRARIETÀ) I DOVERI DI CSR?

- Se l'impresa è un team di investimenti specifici vale la metafora del "gioco cooperativo" tra molteplici stakeholder.
- La governance è coordinare i molteplici apporti a livello efficiente in vista della produzione di un surplus (al netto dei costi di ciascun stakeholder)

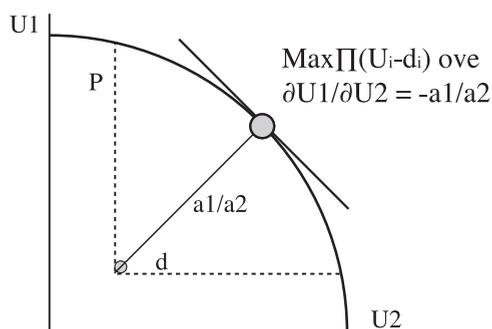
- Strategia: raggiungere un equilibrio di cooperazione, grazie al quale ciascun stakeholder sia disposto a dare il proprio apporto efficientemente.
- “Stakeholder” è un termine descrittivo:
 - molte classi di individui hanno interessi in gioco nella conduzione dell’impresa e le loro pretese possono essere in conflitto;
 - ma non ci dice come bilanciare le pretese in conflitto.
- Come bilanciare? Quali pretese nei confronti dell’impresa sono legittime e possono essere considerate diritti che impongono doveri fiduciari in capo a chi governa l’impresa?
- Per rispondere abbiamo bisogno di un criterio etico in grado di identificare un equilibrio giustificabile,
 - accettabile ex ante da tutti gli stakeholder come base per la loro cooperazione,
 - che possa essere rispettato ex post dagli stakeholder e dall’impresa.
- Criterio etico è il “contratto sociale” tra gli stakeholder dell’impresa, non un contratto qualsiasi della vita reale, ma una “pietra di paragone”: l’accordo che verrebbe sottoscritto in una posizione ipotetica di scelta unanime dai rappresentanti di tutti gli stakeholder (contratto ipotetico).
- Come procedere?
 - forza, frode e manipolazione vanno scartate;
 - ciascuno si siede al tavolo della contrattazione solo portando con sé le proprie capacità di contribuire, e una valutazione dell’utilità di ciascuna ipotesi di accordo e di non accordo;
 - lo *status quo* deve essere identificato al netto degli investimenti specifici;
 - per giungere alla soluzione ciascuno segue la procedura di mettere se stesso nella posizione di ogni altro a turno;
 - si trovano allora i termini di accordo che saremmo disposti ad accettare dal punto di vista di ciascuno e quindi dal punto di vista di chiunque.

7.

LA CSR CORRISPONDE A UNA FUNZIONE-OBIETTIVO CHE L’IMPRESA PUÒ PERSEGUIRE (E CHE NE PUÒ MISURARE IL SUCCESSO)?

- Principale obiezione: l’approccio multi-stakeholder lascerebbe il management senza guida e senza “bottom line”;
- il management ne approfitterebbe per seguire i suoi interessi;
- **ma**, al contratto sociale corrisponde una funzione-obiettivo calcolabile esattamente come lo è la funzione di profitto;

- al netto della posizione iniziale (pre-contrattuale) e dei costi per investimenti nella cooperazione di ciascun stakeholder si calcola il prodotto (una funzione aggregativa) delle utilità di ciascun stakeholder che conferisce apporti (Soluzione di Nash);
- dove il prodotto (l'aggregazione) è massimo vi è un equilibrio contrattuale (accordo razionale);
- corrisponde tanto all'efficienza (è un massimo sociale) quanto all'equità (è accettabile imparzialmente).



Due ipotesi di formulazione della funzione obiettivo che deve essere perseguita

- A) L'impresa ha doveri verso tutti gli stakeholder che partecipano alla produzione del surplus, segue che:
- i. l'impresa deve perseguire la funzione di benessere sociale cooperativa che aggrega le utilità degli stakeholder in senso stretto,
 - ii. cioè un unico obiettivo di benessere aggregato, nella forma della soluzione della contrattazione ipotetica,
 - iii. sotto il vincolo di minimizzare le esternalità.
- B) L'impresa ha dovere fiduciario speciale verso gli shareholder o residual claimant (massimizzare lo shareholder value) sotto il vincolo del dovere fiduciario generale di rispettare il contratto implicito-ipotetico (non espropriare gli investimenti specifici, equo accesso al surplus):
- a. ogni stakeholder massimizza il proprio interesse sotto il vincolo dell'accordo e quindi del mutuo vantaggio degli altri stakeholder;
 - b. l'imprenditore o il manager può quindi perseguire l'interesse dello shareholder sotto il vincolo che al contempo siano soddisfatti gli interessi di tutti gli altri, come stabiliti dal contratto sociale;

- c. procedura decisionale:
- i. minimizza le esternalità su soggetti esterni non partecipanti alle transazioni (con eventualmente opportune compensazioni)
 - ii. fissa tutti gli accordi compatibili con la massimizzazione degli interessi congiunti, come stabiliti dalla funzione di benessere sociale rappresentativa dell'accordo cooperativo degli stakeholder in senso stretto (quelli che apportano qualche contributo diretto o indiretto)
 - iii. entro questo insieme, se esiste più di una decisione possibile, scegli quella che massimizza il valore degli shareholder.

una gerarchia di obiettivi ove l'accordo ipotetico è il limite entro il quale si può legittimamente perseguire l'interesse del proprietario.



8. QUALE INTERESSE DEVE PRIMARIAMENTE SERVIRE L'IMPRESA? STAKEHOLDER VALUE / SHAREHOLDER VALUE

- l'impresa esiste, permane e ha successo se realizza l'equilibrio tra gli stakeholder, l'impresa crea surplus di ricchezza se realizza equilibrio;
- come tale non ha un interesse (la sopravvivenza è un analogia biologica fuorviante);
- nell'equilibrio contrattuale c'è il punto di intersezione dei vari interessi;
- è realizzato l'interesse di ciascun stakeholder: ciascuno massimizza i suoi obiettivi sotto il vincolo che la cooperazione libera, informata dell'altro è ritenuta anch'essa necessaria;
- l'equilibrio equo implica la soddisfazione degli interessi di ciascun stakeholder, quindi anche dello shareholder;
- questo è vero in un senso ma non nell'altro:
 - l'accordo imparziale include sempre la soddisfazione dell'interesse dello shareholder, posto che deve essere compatibile con l'accordo,
 - ma non è necessariamente vero il contrario: il massimo interesse dello shareholder non coincide sempre con l'accordo imparziale;
- fuori dall'accordo ci sono altri modi di perseguire l'interesse di ciascun stakeholder, ma questi presuppongono o il conflitto (forza) o l'inganno (non tenere fede a patti e promesse implicite)

un esempio generale sono le situazioni di "dilemma del prigioniero"

- se quindi si vuole partire dall'interesse dello shareholder bisogna stabilire sotto quali condizioni (cioè non in generale) il "particolare" coincide con il "generale".



9. QUALI NORME SONO EFFICACI PER FARE VALERE LA CSR? IL CONTRATTO, LA LEGISLAZIONE SOCIALE O LA DISCIPLINA DELL'IMPRESA?

- La legislazione sociale, del lavoro e ambientale definisce un quadro di contorno ma non può disciplinare ogni dettaglio delle decisioni dell'impresa;
- può stabilire condizioni minime obbligatorie;
- in molteplici contesti occorre interpretare un'area grigia oppure non sono osservabili le condizioni di attuazione;
- i contratti sono in generale incompleti (tutti i contratti);
- la protezione da parte del giudice mediante le regole di default del **contratto** non è una soluzione credibile: è meno informato del manager, può essere troppo discrezionale;
- quindi la **CSR** entra nei criteri guida dell'impresa come comportamento precauzionale:
 - esiste un "contratto ipotetico" che può funzionare da regola di default per completare i contratti incompleti o come gap-filling,
 - il contratto ipotetico riguarda la produzione congiunta del surplus cioè le finalità dell'impresa, che è una relazione di autorità che sostituisce i contratti a pronti in vista di un piano d'azione congiunta,
 - occorre un dovere (responsabilità) che vincoli e indirizzi la autorità manageriale nell'ambito della sua genuina discrezionalità.

Il ruolo (marginale ma non nullo) del diritto societario

- Non è necessario cambiare la definizione di "interesse sociale".
- La legge può creare le condizioni sotto le quali l'interesse degli shareholder coincide con quello degli stakeholder imponendo ulteriori vincoli interni:
 - a) rappresentanza degli organi sociali (sindaci, comitato di sorveglianza, CdA monista) di membri esterni in rappresentanza imparziale dell'interesse degli stakeholder,
 - b) obbligo di rendicontazione trasparente e oggettiva su tutte le materie di interesse degli stakeholder,

- c) obbligo di salvaguardare la fiducia e la reputazione dell'impresa presso i suoi stakeholder

Commenti

1. Le norme di trasparenza spingono a tenere in effettiva considerazione la reputazione che può derivare dall'informazione degli stakeholder
2. La norma sulla reputazione rende un obbligo curarsi della reputazione come *proxy* degli interessi estesi
3. Nell'insieme queste norme spingerebbero l'impresa a giocare sempre il gioco di lungo periodo per la reputazione
4. In tal modo non può prevalere una visione short-termista dell'interesse societario

10. È POSSIBILE DARE ATTUAZIONE AI DOVERI DI CSR MEDIANTE AUTOREGOLAMENTAZIONE?

AUTOREGOLAMENTAZIONE (in senso debole)

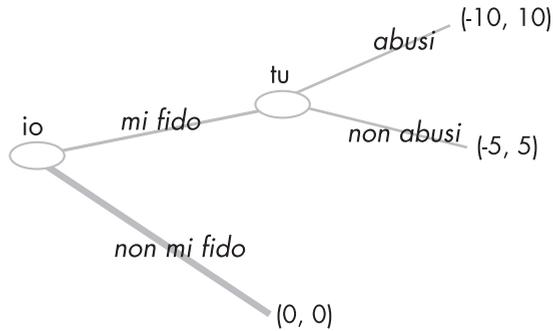
Approccio volontario / discrezionale: non c'è motivo di aggiungere alcuna specificazione o vincolo ulteriore rispetto all'auto-interesse del proprietario e dell'impresa

► la forza endogena dell'autoregolamentazione è il self-interest illuminato ma questa risposta fallisce...

Il self-interest illuminato porta all'osservanza dei doveri fiduciari in quanto ricerca il vantaggio della reputazione

- La reputazione è la base per conservare e accrescere uno degli asset più preziosi, benché intangibili, dell'impresa.
- La reputazione dell'impresa è ciò che consente ai suoi stakeholder di fidarsi e conseguentemente di cooperare con essa, in modo che le transazioni avvengono con bassi costi di controllo o di contrattazione.
- La reputazione è una forza che consente l'adesione spontanea alle norme (auto-imposizione e autoregolazione)
 - seguire le norme crea reputazione
 - la reputazione induce una risposta cooperativa
 - quindi dà un beneficio a chi segue le norme

il gioco base



*Siccome tu hai convenienza di abusare io non mi fido.
L'unico equilibrio è (0, 0)e lo scambio non avviene.*

11. IL GIOCO DELLA REPUTAZIONE

Iterare il modello base per infinite volte (lungo periodo)

- i giocatori:
 - una successione infinita di A_i
 - un'impresa (B) costante
- informazione:
 - ogni A_i è incerto sul tipo di B
 - B potrebbe essere etico oppure no (con probabilità p)
 - B sa di essere strategico
- interessi:
 - ogni A_i massimizza i suoi benefici nel gioco corrente
 - B è interessato al suo beneficio di lungo periodo
- evoluzione delle credenze di A_i
 - la p cresce se ogni A_i osserva casi in cui B sceglie sempre "non abuso", altrimenti diventa 0
 - ▶ se B usa "abuso" il risultato è (non entra, abuso) per tutte le ripetizioni future
- strategia di B che sostiene la sua reputazione:
 - scegliere sempre "non abuso" come se fosse un tipo etico
 - allora la probabilità p cresce
 - allora i vari A_i cominciano a entrare da un certo valore di p in poi

- se B non è impaziente:
 - infiniti $(2, 2)$ sono in grado di controbilanciare le serie iniziale di $(0, 0)$ in cui A_i non entra e B non abusa
 - la strategia razionale di B è sostenere la sua reputazione

12. LE CONDIZIONI SOTTO LE QUALI VALE IL MODELLO

- possibilità di comunicare i tipi: l'impresa deve poter segnalare la possibilità di un tipo onesto;
- quasi-simultaneità: l'impresa e lo stakeholder devono agire e osservare simultaneamente, se lo stakeholder agisce prima, l'impresa non avrebbe ragione di mostrare la sua scelta e non ci sarebbe base per apprendere;
- osservabilità degli outcome: lo stakeholder alla fine di ogni partita deve osservare senza ambiguità l'esito della scelta dell'impresa;
- conoscenza comune tra stakeholder: ogni stakeholder che agisce in un dato periodo deve essere in grado di trasmettere la sua osservazione allo stakeholder che viene dopo di lui;
- assenza di strategie miste: se l'impresa potesse calcolare la probabilità di non abuso alla quale il primo stakeholder è indifferente tra entrate e non entrare, allora rispetterà il suo commitment solo al minimo indispensabile,

▶ allora la emergerà in equilibrio un opportunismo della reputazione (rispettare al minimo indispensabile per impedire la fuga degli stakeholder)

In generale queste condizioni non sono soddisfatte spontaneamente cosicché l'autoregolamentazione, basata sul semplice auto-interesse illuminato, fallisce.

13. IL PROBLEMA PRINCIPALE: LA FRAGILITÀ COGNITIVA DELLA REPUTAZIONE

Esempi:

- contratti incompleti: non c'è un termine concreto alla luce del quale valutare la ri-contrattazione che si apre in presenza di eventi imprevisti;
- qualità non osservabile: la qualità di un bene o servizio non può essere appurata dal cliente in base alla sua informazione;
- autorità organizzativa: il "capo" prende decisioni genuinamente discrezionali sui collaboratori in virtù della flessibilità consentita dai contratti di lavoro;

- collusione: l'impresa dispone di risorse per corrompere rappresentanti dell'amministrazione pubblica e questi accordi non sono osservabili da chi non è presente alla relazione;

Sono tutti ambiti in cui l'informazione o la conoscenza a proposito delle azioni dell'impresa sono incomplete o fortemente asimmetriche.

- gli impegni non sono definiti in relazione ad eventi imprevisi e quindi non possono essere verificati;
- oppure la loro attuazione non è osservabile;
- il problema è che data l'incompletezza contrattuale "ciò che doveva essere fatto" non è specificato ex ante, quindi non ci sono commitment da verificare;
- c'è un gap cognitivo da riempire (*gap-filling*)

14. AUTOREGOLAMENTAZIONE (in senso forte)

Approccio volontario ma non unilaterale, la volontà è nell'attuazione di su uno standard condiviso:

- L'autoregolamentazione prevede norme e impegni espliciti, che devono essere accettabili dagli stakeholder.
- Tale consenso può essere ottenuto mediante la definizione comune di standard.
- L'osservanza è ottenuta via auto-imposizione volontaria dei vincoli e doveri fiduciari stabiliti dallo standard.
- L'adesione allo standard è annunciata ex ante e su di esso impresa e stakeholder possono basare un simile giudizio circa l'osservanza ex post.

► ciò consente di attivare il premio e la punizione di tipo reputazionale

La funzione cognitiva dei sistemi di gestione strategica che danno attuazione ai doveri fiduciari: riempire il gap cognitivo (gap filling)

- I doveri fiduciari dell'impresa verso i suoi stakeholder sono resi espliciti
- asseriscono cosa bisogna aspettarsi dall'impresa anche nei contesti non previsti o in cui le azioni concrete non sono osservabili,
- offrono una base verificabile per la formazione di quei giudizi e credenze che stanno alla base della reputazione.

- **non** in relazione all'accadere di eventi particolari (che non sono previsti) o all'attuazione di particolari azioni o esiti (non osservabili),
- **ma** in relazione al rispetto di principi generali e astratti, e quindi mai muti

15. LA LOGICA DEL SISTEMA DI GOVERNANCE E GESTIONE STRATEGICA PER LA CSR

Creare le condizioni per il funzionamento del meccanismo della reputazione e quindi per il proprio autosostegno

- principi (A)
- norme e regole precauzionali (B)
- comunicazione a due vie (C)

A. Principi

• Contenuto

- Definiscono la visione del contratto sociale di ciascuna impresa
- Quindi presentano un ideale di impresa accettabile agli stakeholder di quella impresa

• Forma

- Sono astratti e generali (si applicano a molteplici eventi, inclusi quelli inizialmente non previsti e descritti)
- Per la loro applicazione non è necessaria una descrizione dettagliata della situazione
- È sufficiente il riconoscimento della presenza di alcune caratteristiche astratte (pattern)

Al contrario, che le regole di dettaglio, al presentarsi di situazioni non previste, i principi non sono mai muti

► Di conseguenza:

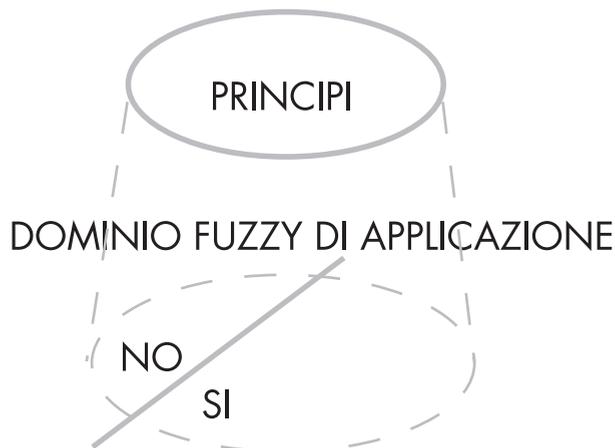
- coprono sia gli eventi previsti, sia quelli imprevisi (che presentino la caratteristica astratta identificata dal principio)
- nel secondo caso la loro applicazione è vaga,
- il principio definisce un insieme di applicazioni in cui l'appartenenza è una "questione di grado"

Ma oltre una certa soglia di appartenenza per default si assume che una condotta è dovuta

B. Regole di condotta precauzionali e preventive

- Presuppongono l'identificazione di tutti gli stakeholder e delle aree a effettivo rischio di opportunismo
- Il "rischio è definito dall'appartenenza di una situazione al dominio vago di un principio
- Per ogni area a rischio di opportunismo si stabiliscono standard precauzionali di condotta (che evitano il rischio)
- Non richiedono di essere condizionati a situazioni concrete
- Applicati via un ragionamento per default: è sufficiente che l'appartenenza di un evento al dominio di un principio superi una determinata soglia preannunciata di rischio/vaghezza
- Così le condizioni di attuazione possono essere stabilite ex ante e su di esse lo stakeholder può legittimamente formarsi un'aspettativa

Schema di funzionamento del sistema autoregolativo fondato su principi e regole



C. La comunicazione a due vie con gli stakeholder

- Principi e regole di comportamento devono essere comunicati poiché dalla loro osservanza dipende la reputazione.
- Gli stakeholder baseranno il loro giudizio sulla corrispondenza fra principi e procedure annunciate ex ante /eventi ex post / comportamenti adottati.
- La rendicontazione sociale aiuta lo stakeholder a ottenere

l'informazione necessaria a giudicare la corrispondenza tra impegni e comportamenti.

- Per anticipare la reazione dello stakeholder l'impresa deve sviluppare la capacità di giudicare come uno spettatore imparziale, in grado di mettersi nei panni di uno stakeholder medio, né malevolente né benevolente
- Tutto ciò è facilitato dal dialogo sociale

16. GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DI UNO STANDARD DI GESTIONE PER LA CSR

Gli elementi del modello Q-RES:

1. Visione etica d'impresa

- non una semplice affermazione della missione produttiva
- ma una visione del contratto sociale che l'impresa offre ai suoi stakeholder cioè del bilanciamento equo tra i loro interessi.

2. Codice etico

- principi che definiscono l'insieme bilanciato dei diritti e dei doveri nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder;
- norme di comportamento etico per ogni area a rischio nelle relazioni con ogni stakeholder, contenenti i divieti delle forme tipiche di opportunismo e gli standard preventivi raccomandati.

3. Formazione etica

- sviluppa la competenza di interpretazione degli eventi organizzativi alla luce della loro rilevanza rispetto ai principi etici e
- trasmettere il senso di impegno (commitment) sui principi e le norme di condotta

4. Sistemi organizzativi di attuazione

- comitato etico in grado di rappresentare in modo imparziale il punto di vista dei vari stakeholder
- controllo top down (audit)
- sviluppo di un dialogo bottom up per integrare la CSR nei compiti e obiettivi di lavoro

— sistemi di valutazione e incentivazione materiale e immateriale del personale, legati alla conformità e ai risultati in ambito CSR

5. Rendicontazione sociale

- comunicazione esterna di principi e standard per fornire agli stakeholder nuovi parametri su cui fondare il giudizio
- illustrazione con un bilancio sociale della comprensibile relazione fra performance e commitment, illustrando i risultati ottenuti in relazione a ciascuno stakeholder sotto il riguardo sia del valore economico distribuito, sia di altri benefici o costi allocati dalla gestione
- inclusione del punto di vista degli stakeholder in modo da garantire credibilità alla rendicontazione.

6. Verifica e certificazione esterna della CSR

- sulla base di evidenze relative a ciascuno strumento e...
- ai risultati ottenuti nei vari ambiti della gestione (gestione delle risorse, qualità dei prodotti e dei servizi, ecc.
- da parte di un auditor esterno di terza parte (totalmente indipendente)

17. LA NATURA AUTO-REFERENZIALE DELL'AUTOREGOLAZIONE

Su cosa verte il dialogo sociale?

- ex ante, statuizione dei doveri fiduciari generali: l'impresa può fare da sola, ma è più facile se elabora attraverso un dialogo sociale oppure se segue uno standard condiviso
- nella fase della gestione e attuazione all'interno: disporre di una presenza negli organi che consenta di rappresentarsi il punto di vista dello stakeholder (comitato etico)
- nella fase della rendicontazione: render conto nelle aree di effettivo interesse
- nella fase della verifica di terza parte: garanzia basata sull'autorità di organi con una legittimazione multi-stakeholder

18. IL RITORNO DELLA REPUTAZIONE

- a. Il gap cognitivo è risolto: dalla verifica (via comunicazione) dell'osservanza delle regole nel caso in cui i principi lo richiedono, nasce un giudizio positivo sulla reputazione
- b. L'adozione di norme esplicite attiva un rinforzo della reputazione che ne impedisce l'uso opportunistico
 - Molti stakeholder hanno preferenze non puramente rivolte ai vantaggi materiali (conseguenze)
 - Essi attribuiscono valore intrinseco al fatto che l'impresa ottemperi a impegni espliciti, specie se frutto di un dialogo sociale con attesa di reciprocità
 - Così una deviazione dal profilo di CSR, o degli impegni etici assunti, viene punita anche più di quanto il semplice interesse materiale non indurrebbe a fare

19. ESTENSIONE DELLA RAZIONALITÀ ECONOMICA (TEORIA DELL'UTILITÀ)

- Le preferenze (utilità) possono essere incorporate:
 - oltre al desiderio delle conseguenze migliori per sé o per chiunque altro
 - anche il desiderio che le azioni attese degli altri si conformino a principi o ideali, se tali ideali sono condivisi e accettati ipoteticamente da entrambe le parti della relazione
- Ciò non toglie che siano rappresentabili da funzioni di utilità coerenti massimizzate dall'agente economico (anche se le sue preferenze sono ideologiche)
- Perciò non c'è alcun motivo di considerare le preferenze ideologiche come estranee alla logica economica, incomprensibili, ostili o irrazionali

20. LA CREDIBILITÀ E L'EFFICACIA DEL SISTEMA

- Permane un gap cognitivo: anche se l'impresa comunica non è detto che lo stakeholder sappia distinguere tra comunicazioni veritiere e comunicazioni truffaldine
- Alcune organizzazioni possono con i loro comportamenti danneggiare anche la reputazione di altre

- La verifica indipendente e certificazione di terza parte può aumentare l'impatto e il premio reputazionale a favore delle imprese che "fanno sul serio"
- La credibilità può essere sostenuta dalla verifica e certificazione esterna a condizione che sia attuata da organi effettivamente indipendenti,
 - che adottino effettivamente il punto di vista dello stakeholder medio suddetto
 - che per il loro disegno organizzativo non possano essere sospettati neppure lontanamente di agire in "conflitto di interessi"
- La verifica e certificazione deve perciò operare come un "watch dog" indipendente che garantisce gli stakeholder e premia le imprese meritevoli

21.

CREAZIONE DI ISTITUZIONI INTERMEDIE DELLA SOCIETÀ PER IL DIALOGO SOCIALE SULLA CSR, CON COMPOSIZIONE MULTI-STAKEHOLDER

Le finalità generali

- a. La formulazione e condivisione degli standard e delle metodologie
 - non è un approccio basato sulla negoziazione caso per caso ma sul contratto sociale ipotetico (quindi l'accordo sullo standard come criterio regolativo sulla condotta)
 - l'impresa ha margini di autonomia nell'interpretazione dello standard ma deve comunque in ultima istanza rendere conto agli stakeholder e incorporarne il punto di vista
- b. La verifica indipendente che risponda a un controllo multi-stakeholder
 - premiare le imprese che agiscono con serietà garantendo sulla loro conformità ai criteri di CSR
 - garantire gli stakeholder circa l'attendibilità della comunicazione d'impresa circa la CSR

Compiti:

- possedere, rivedere e aggiornare le norme in una logica di miglioramento continuo;
- promuovere l'adesione delle imprese agli standard e la sperimentazione sul campo
- svolgere attività d'informazione e la formazione professionale
- concordare i criteri di accreditamento per i verificatori

- rilasciare la dichiarazioni di conformità basate sulle verifiche indipendenti dei certificatori
- accertarsi che le verifiche indipendenti si attengano a metodi stabiliti
- dare opportuno risalto allo sviluppo del movimento di certificazione del sistema di qualità della responsabilità etico-sociale
- svolgere indagini sul profilo di responsabilità delle imprese e offrire al pubblico le informazioni necessarie a formarsi un giudizio, e in particolare agli operatori della finanza etica, ai consumatori ecc.

Chi ha effettivamente gli incentivi adeguati, oltre che la conoscenza necessaria, per svolgere tale compito?

- La composizione multi-stakeholder è funzionale affinché si raggiunga il consenso sociale sugli standard
- L'ente non deve essere catturato da nessun interesse particolare
- Ciò può essere evitato se si realizza un virtuoso *check and balance* tra molteplici interessi