

Indice

Prefazione, di *Ugo Castellano* pag. 15

Introduzione: perché ciò che è bene per la società è bene per l'impresa? La lezione della crisi, di *Piercarlo Maggiolini* » 17

Parte Prima Mappe per orientarsi

1. La "Responsabilità Sociale dell'Impresa": sintomo o terapia? Oltre la Rsi verso un'economia "civile" , di <i>Piercarlo Maggiolini</i>	» 37
Introduzione	» 37
1. Lo stato del dibattito sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa	» 39
1.1. La Rsi solo come mezzo o anche come fine?	» 42
1.1.1. La Rsi solo come mezzo	» 42
1.1.2. La Rsi anche come fine	» 49
1.2. Porre i valori umani al centro dell'impresa: la proposta di Thomas Malone	» 56
1.2.1. Perché sono importanti i valori?	» 58
1.2.2. Un "mercato dei valori"	» 60
1.2.3. Responsabilità sociale dell'impresa vs responsabilità sociale delle persone	» 61
1.2.4. Trasparenza e il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione	» 63
2. Le ragioni del grande interesse per l'etica e responsabilità sociale dell'impresa	» 65

2.1. Il capitalismo manageriale azionario e la “massimizzazione del valore per l’azionista”	pag.	65
2.2. La globalizzazione: un nuovo rapporto fra capitale e lavoro	»	67
2.3. Il “disagio esistenziale” della società postindustriale	»	68
3. Esiste una via d’uscita? L’“Economia Civile” come possibile soluzione	»	77
3.1. I principi dell’ordine sociale: scambio di equivalenti, redistribuzione e reciprocità	»	78
3.2. L’“Economia Civile”	»	81
3.3. Le radici dell’“Economia Civile”	»	83
3.4. La rinascita dell’“Economia Civile”	»	86
3.5. Oltre la responsabilità “sociale” dell’impresa: umanizzare il mercato “civilizzando” l’economia	»	94
Bibliografia	»	98
2. Perché fare CSR? La teoria della legittimazione , di <i>Lucio Lamberti</i>	»	111
1. Definizione di <i>Corporate Social Responsibility</i>	»	111
2. La legittimazione: origine e conseguenze	»	112
3. La natura continua e dinamica della legittimazione	»	114
4. Legittimazione e nuova teoria istituzionale	»	117
5. Il legame tra legittimazione e CSR	»	120
Bibliografia	»	121
3. Perché fare CSR? La visione manageriale , a cura di <i>Lucio Lamberti e Piercarlo Maggiolini</i>	»	123
1. Una visione manageriale della CSR	»	123
2. Benefici nelle relazioni con i principali stakeholder	»	124
2.1. Benefici nelle relazioni con i lavoratori	»	125
2.2. Benefici nelle relazioni con i clienti/consumatori	»	125
2.3. Benefici nelle relazioni con gli azionisti/investitori	»	126
3. Il ruolo della responsabilità sociale nelle strategie aziendali	»	127
3.1. Il modello di Porter	»	127
3.1.1. L’identificazione dei punti di intersezione	»	128
3.1.2. I legami interno-esterno (impresa-ambiente)	»	128
3.1.3. Legami esterno-interno (ambiente-impresa)	»	130
3.1.4. La scelta delle azioni sociali da sviluppare	»	130
3.1.5. Creazione di una pianificazione (agenda) sociale	»	132
3.1.6. Creare valore condiviso	»	134
3.2. Il modello di Molteni	»	136
3.2.1. I costi	»	137
3.2.2. I benefici	»	138

4. Gli strumenti della CSR	pag. 142
4.1. La legislazione	» 143
4.2. I codici etici o di condotta	» 144
4.3. La rendicontazione sociale e i bilanci sociali (o di sostenibilità)	» 145
4.4. Le certificazioni etico-sociali	» 148
4.4.1. Lo standard SA8000	» 149
Bibliografia	» 151

Parte Seconda

Gli strumenti della Responsabilità Sociale d'Impresa

4. L'introduzione della responsabilità penale degli enti , di <i>Federico Boezio</i>	» 157
1. Premessa: " <i>Societas delinquere potest</i> "?	» 157
2. L'ambito soggettivo e oggettivo della norma	» 158
3. Limitazione ed esenzione da responsabilità	» 160
4. Le sanzioni	» 162
5. Conclusioni	» 162
5. ISO 26000: una guida alla responsabilità sociale , a cura di <i>Piercarlo Maggiolini</i>	» 163
1. Introduzione	» 163
2. La norma ISO 26000	» 166
3. Comprendere la responsabilità sociale	» 167
4. Principi della responsabilità sociale	» 168
5. Riconoscere la responsabilità sociale e coinvolgere gli stakeholder	» 171
5.1. Riconoscere la responsabilità sociale	» 171
5.2. Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder	» 171
6. Guida ai temi fondamentali della responsabilità sociale	» 172
6.1. Governo (<i>governance</i>) dell'organizzazione	» 173
6.2. Diritti umani	» 174
6.3. Rapporti e condizioni di lavoro	» 176
6.4. L'ambiente	» 179
6.5. Corrette prassi gestionali	» 181
6.6. Aspetti specifici relativi ai consumatori	» 182
6.7. Coinvolgimento e sviluppo delle comunità	» 185
7. Guida all'integrazione della responsabilità sociale in tutta l'organizzazione	» 187
7.1. Relazione tra le caratteristiche di un'organizzazione e la responsabilità sociale	» 187

7.2. Comprendere la responsabilità sociale di un'organizzazione	pag. 188
7.3. Pratiche per integrare la responsabilità sociale in tutta l'organizzazione	» 189
7.4. Comunicazione relativa alla responsabilità sociale	» 190
7.5. Accrescere la credibilità della responsabilità sociale	» 191
7.6. Riesaminare e migliorare le azioni e le prassi di un'organizzazione relative alla responsabilità sociale	» 191
6. Il Global Reporting Initiative e la rendicontazione nei Rapporti di Sostenibilità , di <i>Manuela Macchi e Katia Grandinetti</i>	» 193
1. Global Reporting Initiative (GRI)?	» 193
2. Principi di reporting	» 194
2.1. Principi relativi al contenuto del Report	» 195
2.2. Principi relativi alla qualità del Report	» 196
3. Gli indicatori di performance sociale	» 198
4. Processo di rendicontazione del Rapporto di Sostenibilità	» 200
7. Dai sistemi di gestione alla Linea Guida ISO sulla Responsabilità Sociale , di <i>Claudia Strasserra</i>	» 203
1. Introduzione	» 203
2. La norma di riferimento per i sistemi di gestione della Responsabilità Sociale: SA 8000	» 205
2.1. Politica integrata	» 206
2.2. Obiettivi, traguardi, indicatori	» 206
2.3. Sistema di gestione	» 207
2.4. Figure di riferimento	» 208
2.5. Sensibilizzazione e formazione continua	» 209
2.6. Segnalazioni	» 209
2.7. Monitoraggio della catena di fornitura	» 210
3. La Linea Guida ISO 26000 sulla Responsabilità Sociale	» 210
4. Conclusioni	» 212

Parte Terza
Temi e casi di Responsabilità Sociale d'Impresa

8. L'impresa irresponsabile: la lezione del caso Enron , di <i>Cristián del Campo</i>	» 215
1. La frode	» 216
2. L'aspetto etico	» 217
3. Per non tornare a cadere in tentazione	» 218
Appendice. Il caso Enron: perché?	» 221

9. Strategia, sviluppo sostenibile e gestione degli stakeholder: il caso Holcim (Italia), di <i>Manuela Macchi e Katia Grandinetti</i>	pag. 223
1. Profilo e visione aziendale	» 223
2. Strategia e sviluppo sostenibile	» 224
3. Approccio Holcim alla Responsabilità Sociale di Impresa e Stakeholder Management	» 226
3.1. Analisi socio economica, mappatura degli stakeholder e valutazione dei loro bisogni	» 226
3.2. Sviluppo e strategia di CSR, Matrice di materialità	» 227
3.3. Gestione dei progetti in collaborazione con gli stakeholder e monitoraggio degli indicatori	» 229
3.4. Comunicazione e Reporting	» 231
3.5. Valutazione delle Performance	» 232
10. La Responsabilità Sociale d'Impresa e la sicurezza sul lavoro: il caso STMicroelectronics, di <i>Ugo Cardamone</i>	» 233
1. Responsabilità Sociale dell'Impresa e salute e sicurezza sul lavoro	» 233
1.1. Situazione italiana, europea e mondiale	» 233
1.2. Normativa e strumenti volontari	» 235
1.3. Gli strumenti volontari	» 238
2. Buone pratiche: il caso STMicroelectronics	» 239
2.1. Profilo aziendale	» 239
2.2. Le iniziative in tema di Sicurezza e Salute sul lavoro	» 240
2.3. Le novità del 2009/2010	» 243
2.3.1. Valutazione stress lavoro-correlato	» 243
2.3.2. Assunzione di sostanze psicotrope	» 245
3. Conclusioni	» 245
11. Prevenzione e lotta contro la corruzione: il caso ABB, di <i>Domenico Bona e Michele Pintus</i>	» 247
1. Le risorse umane quale elemento centrale e strategico di una azienda etica e responsabile	» 247
2. Visione e Missione di ABB	» 248
3. I <i>Business Principles</i> di ABB	» 249
4. La politica ABB per la responsabilità sociale	» 252
5. La campagna ABB anti-corruzione	» 254
6. Segnalazioni di presunte violazioni	» 260
12. Strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing: tra benessere sociale e fini di business, di <i>Laura Michelini</i>	» 261
Premessa	» 261
1. Classificazione dei modelli di <i>corporate giving</i>	» 262

2.	<i>Il Cause Related Marketing</i>	pag.	265
	2.1. Le diverse definizioni del <i>Cause Related Marketing</i>	»	265
	2.2. Le dimensioni strategiche del <i>Cause Related Marketing</i>	»	267
	Bibliografia	»	273
13.	Il Cause Related Marketing: il caso Artsana , a cura di <i>Piercarlo Maggiolini</i>	»	275
1.	Il Gruppo Artsana	»	275
	1.1. La <i>Mission</i> di Artsana Group	»	275
	1.2. L'attività del Gruppo	»	276
2.	Le politiche ed iniziative di Responsabilità Sociale	»	276
	2.1. Codice di Condotta	»	277
	2.2. Gli asili nido "Villaggio dei Bambini"	»	277
3.	I progetti di Cause Related Marketing	»	278
4.	Conclusioni	»	280
14.	"Afuture": il modo di agire e guardare al futuro del Gruppo Autogrill in un'ottica sostenibile , di <i>Silvio De Gerolamo</i>	»	283
1.	Profilo del Gruppo Autogrill	»	283
2.	La sostenibilità per Autogrill	»	284
	2.1. <i>Afuture</i>	»	285
	2.2. Apprendimento continuo attraverso il monitoraggio	»	286
3.	Dimensione ambientale della sostenibilità di Autogrill. Gestire il rapporto con l'ambiente	»	287
	3.1. Apprendimento continuo attraverso il monitoraggio	»	287
	3.2. Innovazione nei punti vendita	»	289
	3.3. Formazione e comunicazione ambientale	»	291
15.	Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità sociale di territorio. L'esperienza BoxMarche s.p.a. , di <i>Mara Del Baldo</i>	»	293
1.	Introduzione	»	293
2.	La responsabilità sociale di territorio. Lineamenti concettuali ed empirici	»	293
3.	PMI socialmente orientate e radicamento territoriale: il territorio come sistema di valori e di relazioni	»	298
	3.1. I valori del territorio marchigiano	»	299
4.	BoxMarche, un rapporto prezioso con il territorio	»	301
	4.1. Premessa metodologica	»	301
	4.2. Il profilo aziendale	»	301
	4.3. Il framework valoriale di BoxMarche, un'impresa con l'anima	»	302

4.4. La capacità di tessere e tirare i fili della rete: alcune tracce di “radicamento” al territorio	pag.	308
5. Conclusioni	»	310
Bibliografia	»	311
16. Politiche ed iniziative di CSR in Banca Popolare di Milano , di <i>Roberto Giancarlo Peronaglio</i>	»	315
1. La CSR e la crisi	»	315
2. Banca Popolare di Milano dalle origini ad oggi: la CSR come elemento costituente e portante	»	316
2.1. Politiche e iniziative di CSR in BPM oggi	»	318
3. Comunicazione, formalizzazione e pianificazione della responsabilità sociale in BPM	»	323
17. Religioni aziendali: il caso del “Credo” di Johnson & Johnson , di <i>Gianpaolo Azzoni</i>	»	325
1. “Religioni aziendali”?	»	325
2. Un testo esemplare: il <i>Credo</i> di Johnson & Johnson	»	327
3. L’evoluzione del <i>Credo</i>	»	329
3.1. Una problematica storia del testo	»	329
3.2. La prima edizione del <i>Credo</i>	»	331
3.3. L’edizione del 1948	»	332
3.4. L’edizione del 1979	»	333
3.5. L’edizione del 1987	»	335
4. Culture “cult-like”, “cultism” e imprese visionarie	»	335
5. La forza normativa del <i>Credo</i>	»	338
5.1. Le religioni aziendali in quanto fonti normative più forti del diritto	»	338
5.2. Le religioni aziendali in quanto fonti normative meno forti del diritto	»	342
6. Documenti: i testi delle quattro edizioni del <i>Credo</i>	»	344
6.1. L’edizione del 1944	»	345
6.2. L’edizione del 1948	»	346
6.3. L’edizione del 1979	»	347
6.4. L’edizione del 1987	»	348
Bibliografia	»	349
18. Il monitoraggio della sostenibilità della catena di fornitura: l’esperienza di Bureau Veritas , di <i>Claudia Strasserra</i>	»	353
1. Un’esigenza emergente: gestire il rischio reputazionale	»	353
2. Una strategia di Responsabilità Sociale estesa alla catena di fornitura	»	354

2.1. La definizione e codifica dei Principi	pag. 355
2.2. La definizione di una procedura	» 355
2.3. Mappatura e classificazione dei fornitori	» 357
2.4. La sensibilizzazione dei fornitori	» 358
2.5. La raccolta di informazioni utili per la profilazione del rischio	» 359
2.6. Il potere di controllo e influenza	» 360
2.7. Il monitoraggio periodico tramite audit	» 362
2.8. Informazioni di ritorno al fornitore	» 363
3. Conclusioni	» 363
Gli autori	» 365

Prefazione

di *Ugo Castellano*¹

Se qualcuno leggendo queste poche righe si chiedesse in che epoca viviamo, sono sicuro che molti risponderebbero nell'anno 2011 D.C. (Dopo Cristo)

Ebbene, secondo me ci troviamo invece nell'anno 4 d.c. (dopo crisi).

È cambiato il mondo. Non sono trascorsi che pochi anni, sembrano secoli.

Quello che sembrava solo un corso universitario nato dalla sensibilità di un professore lungimirante, è diventato oggi un volume di grande attualità, uno strumento importante per aiutare a governare il mondo del business nei prossimi anni.

Di discorsi e di analisi sulle origini e sulle cause della crisi se ne sono fatti molti e la grande maggioranza concorda che la crisi è stata sì una crisi finanziaria, causata però dalla mancanza di **Regole**, e in particolare dalla mancanza di **Trasparenza** e di **Fiducia**.

Senza trasparenza e senza fiducia l'economia si ferma: nessuno presta più niente a nessuno, la crisi diventa da crisi finanziaria crisi dell'intero sistema, crisi dell'economia reale. Si può ben dire che **senza regole non c'è sviluppo**.

E in più allo scenario della crisi economica in Italia si è aggiunto anche quello della crisi morale. Non passa settimana che non ci sia un nuovo scandalo, dalle mazzette di assessori comunali e regionali, alla elezione di senatori in odore di 'ndrangheta, dallo scandalo dei rifiuti a quello del riciclo di denaro sporco, ai comportamenti per lo meno dubbi di alcuni leader politici e non.

Io non so se stiamo assistendo a un processo irreversibile oppure no, ma di certo l'allarme sociale è altissimo e il rischio di derive populiste grande, l'esasperazione dei cittadini e dei giovani nei confronti della "malapolitica" molto forte.

Per fortuna anche la società come qualsiasi organismo vivente, quando viene attaccato, genera i suoi anticorpi. E la crescita della cultura della

¹ Consigliere Delegato, Fondazione Sodalitas.

Responsabilità Sociale d'Impresa è uno dei segnali di questa voglia di reagire. Un numero sempre maggiore di imprese è attento al fatto che il profitto non è l'unico obiettivo di un'impresa, che profitto e sostenibilità sociale possono convivere, che sostenibilità e impegno sociale sono altrettanto vitali per il futuro di un'impresa che la crescita economica: l'economia deve farsi carico delle ragioni dell'equità e dell'uguaglianza.

Anche il Papa ha lanciato un monito forte su questi temi nell'enciclica “*Caritas in veritate*” e il Cardinale Tettamanzi, il cardinale più “aperto” che Milano abbia avuto negli ultimi tempi, ha affrontato i temi del lavoro e del sociale come due aspetti molto interconnessi tra di loro, proponendo “una nuova solidarietà”, “più sobrietà contro la cultura dello spreco”, “più attenzione ai precari del lavoro”.

Ed ecco che si capisce l'attualità e l'importanza di un testo come quello proposto dal Prof. Maggiolini che cerca di dare risposte esaurienti ad alcune domande difficili ma fondamentali che hanno a che fare con il futuro di tutti noi.

Non è un caso che l'interesse, non solo accademico, nei confronti della Responsabilità Sociale d'Impresa sia cresciuto in modo esponenziale in anni recenti.

E pensare che quando Sodalitas, 15 anni fa, ha iniziato a promuovere la cultura della RSI in Italia, era “una voce nel deserto”, che ha dovuto superare molte difficoltà per essere prima recepita e poi ascoltata dalle realtà imprenditoriali italiane.

Oggi il tema è entrato a pieno diritto nella pratica di un numero crescente di imprese come testimonia la lunga lista di case history che arricchiscono la parte finale del volume, mettendo la viva voce dei protagonisti di storie aziendali di successo a disposizione dei lettori, che da quelle esperienze possono ricavare stimoli e spinta all'emulazione.

Siamo convinti che questo è il modo più efficace di promuovere nuovi valori culturali, nuovi modelli di comportamento e siamo particolarmente lieti di aver potuto aderire alla richiesta del Prof. Maggiolini di proporre esperienze aziendali di successo di alcune delle imprese aderenti alla Fondazione Sodalitas per integrare prima il corso universitario con i loro interventi e per corredare oggi, in forma ancora più strutturata, il volume.

Diffondere la cultura della RSI attraverso l'emulazione fa parte del DNA di Sodalitas e ci fa particolarmente piacere poter contribuire alla diffusione delle *best practice* di responsabilità sociale.

Sulla base della nostra esperienza quelle qui raccontate rappresentano solo la punta emergente dell'iceberg composto dalle migliaia di imprese, di tutte le dimensioni e di tutti i settori di attività, che oggi realizzano – volontariamente – iniziative di responsabilità sociale, avvicinando la realtà italiana a standard di paesi dove queste pratiche sono diffuse da tempo.

In effetti i rapporti tra imprese e società si stanno modificando anche qui da noi in maniera significativa, grazie ad una maggiore attenzione reciproca. Da un lato si guarda alle imprese con occhi nuovi rivalutandone la capacità di iniziativa e il ruolo di protagonista nell'aiutare a risolvere i bisogni della comunità. Dall'altro le imprese si dimostrano sensibili ai fenomeni del disagio sociale e dell'emarginazione delle fasce più deboli della società, impegnandosi a creare benessere per i propri dipendenti e per la società in cui operano.

Comportamento tanto più meritevole in un momento in cui la riduzione del welfare statale, dovuta al taglio inesorabile della spesa pubblica, richiederà un crescente intervento delle imprese per interventi di sussidiarietà in quei settori non più coperti dalle istituzioni.

Per Sodalitas la Responsabilità Sociale d'Impresa è basata sulla responsabilità individuale dell'imprenditore o del manager che gestisce l'azienda.

Ed è importante che il percorso sviluppato dal Prof. Maggiolini all'interno dell'Università sia nato proprio dal confronto con i giovani e che a loro – ma non solo – si rivolga oggi in modo molto più articolato con questo volume.

Perché i giovani devono assumere coscienza che i comportamenti socialmente responsabili delle imprese altro non sono che il risultato di scelte personali che riguardano ciascuno di noi.

I giovani saranno gli imprenditori e i manager di domani ed è importante che siano informati e partecipi di queste scelte: saranno loro ad avere un ruolo importante nel decidere l'etica dell'impresa nella quale lavoreranno e della quale saranno i futuri manager.

Di successo.

Introduzione: perché “ciò che è bene per la società è bene per l’impresa”? La lezione della crisi

di Piercarlo Maggiolini

*L’iniziativa economica privata è libera.
Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla
sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.
La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica
pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.
(Art. 41 della Costituzione della Repubblica italiana)*

*Non “ciò che è bene per l’impresa, è bene per la società”
ma “ciò che è bene per la società, è bene per l’impresa”
Kofi Annan*

L’assioma fondante il pensiero economico moderno e contemporaneo si può così riassumere: se ognuno persegue (con “efficienza”!) i propri interessi economici¹, più o meno “automaticamente” (grazie alla capacità di autoregolazione dei mercati, e della stessa società) fa anche gli interessi dell’intera società². E le imprese sono organizzazioni istituite proprio per perseguire (quasi) solo interessi economici. E quindi *ciò che è bene per l’impresa è bene per la società*.

C’è però da dire che gli interessi sono sempre molteplici, mai solo economici. E c’è da dire che il COME si perseguono gli interessi, anche quelli strettamente economici, fa differenza. Eccome! Ma è soprattutto l’“automaticità” che è tutta da dimostrare.

In questo libro si vuole sostenere l’idea che solo perseguendo scientemente (prioritariamente? contemporaneamente?) il bene per la società si fa anche il bene, cioè il vero “interesse”, delle imprese.

Qual è questo “bene per la società”?

La risposta che ha dato recentemente l’ISO (International Organization for Standardization) con la sua norma ISO 26000 sulla responsabilità sociale (delle organizzazioni), dopo sette anni di riflessioni, è: lo “*sviluppo sostenibile*” della società.

“Un’organizzazione che si avvicina alla *responsabilità sociale* e la mette in pratica, ha

¹ Scrive Amartya Sen (1977), uno dei pochi premi Nobel non appartenenti al *mainstream* economico, citando a sua volta Edgeworth: “The first principle of Economics is that every agent is actuated only by self interest”.

² Non appaia troppo semplicistica ed irrealistica questa affermazione. Non è questa l’idea che, pur nel pieno della più devastante crisi economica del dopoguerra, frutto anche d’una selvaggia deregulation, ispira al fondo, in Italia, il desiderio d’ulteriori liberalizzazioni e privatizzazioni, e, negli Usa, il movimento nazionalpopulista del *Tea Party*, secondo il quale lo Stato è sempre il problema, mai la soluzione?

come principale obiettivo quello di *massimizzare il proprio contributo a favore dello sviluppo sostenibile*" (UNI ISO, 2010, p. 14).

Più specificatamente:

"Lo *sviluppo sostenibile* si riferisce all'integrazione degli obiettivi di una elevata qualità della vita, salute e prosperità con la giustizia sociale e il mantenimento della capacità della terra di supportare la vita in tutta la sua diversità. Questi obiettivi sociali, economici e ambientali sono interdipendenti e si rinforzano mutuamente. Lo sviluppo sostenibile può essere considerato come una maniera di esprimere le più ampie aspettative della società nel suo complesso" (UNI ISO, 2010, p. 8).

In una forma volta al negativo ("non può...") ma giuridicamente e idealmente più cogente ciò era già prefigurato dalla Costituzione della Repubblica italiana (art. 41):

L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali³.

Lo "sviluppo sostenibile" è il nome del valore normativo di più universale condivisione⁴ che il mondo contemporaneo è riuscito ad elaborare. Potremmo dire che è il nome che oggi i più (della più svariata estrazione ideale) potrebbero dare al valore racchiuso dal concetto di "*bene comune*".

C'è da dire che il pensiero economico contemporaneo⁵ (e la relativa prassi) ha spesso sostituito (o confuso) il concetto di *bene comune* con quello di "*bene totale*".

"Mentre il bene totale è una somma di beni individuali, il bene comune è piuttosto il prodotto degli stessi. Ciò significa che il bene comune è qualcosa di indivisibile, perché solamente assieme è possibile conseguirlo, proprio come accade in un prodotto di fattori: l'annullamento di anche uno solo di questi, annulla l'intero prodotto" (Zamagni, 2008b, p. 5).

Come mostrano bene le due formule, la prima per il *bene totale* e la seconda per il *bene comune*:

$$\sum_{i=1}^n b_i = b_1 + b_2 + \dots + b_n$$

$$\prod_{i=1}^n b_i = b_1 * b_2 * \dots * b_n$$

³ Sono davvero incomprensibili le ragioni che hanno portato il governo Berlusconi a proporre la modifica di questo articolo, in particolare l'abolizione dell'ultimo comma, proprio in un momento in cui la crisi economica ha ormai ampiamente dimostrato che l'attuale disastro non è dovuto al fatto che ci siano troppe regole ma semmai proprio alla carenza di regole (fatte rispettare) che finalizzino l'attività economica anche all'utilità sociale.

⁴ Come mostrano bene Acquier, Gond, Jgaliens (2005).

⁵ Ispirato dalla concezione individualistica dell'uomo, secondo una certa interpretazione, di derivazione protestante.

nel primo caso, quello del *bene totale*, il bene di qualcuno può essere annullato senza cambiare il risultato finale, anzi, se la “torta” finale aumenta, poco importa che i contribuenti (gli addendi) alla costruzione, o fruizione, della torta siano fortemente diseguali, mentre nel secondo caso, quello del *bene comune*, se si annulla anche uno solo dei fattori, si annulla il risultato finale.

Non è questa l’implicita posta in gioco sottostante all’idea di sviluppo sostenibile in cui tutto è, più o meno, interdipendente?

Ma perché le imprese dovrebbero perseguire consapevolmente (anche) il bene (comune) della società? Come possono farlo? Sono gli interrogativi cui tenterà di rispondere questo libro sia dal punto di vista teorico che pratico. In ogni caso, abbiamo la (s)fortuna di poter costatare in prima persona, per chi abbia occhi aperti per vedere e intelligenza per capire, cosa succede se le imprese (e non solo le imprese) NON perseguono consapevolmente il bene della società. È la crisi economico-finanziaria che stiamo vivendo a dimostrarlo.

Una crisi a sorpresa o annunciata?

Nel 2009 il PIL (prodotto interno lordo) nei paesi dell’OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), cioè trenta tra i paesi più ricchi e tecnologicamente avanzati del mondo, è **diminuito del 3,4%** (in Italia del 4,9%). È la prima volta dal 1945, cioè dalla fine della Seconda Guerra mondiale, che la ricchezza prodotta dai paesi più ricchi ed avanzati è diminuita in misura così elevata⁶.

È questo il segno più evidente che l’attuale crisi economico-finanziaria, iniziata nel 2007-08, è una vera crisi, una crisi di “sistema”, ed è senza dubbio la più grande crisi dal dopoguerra ad oggi, una crisi certamente dovuta ad una scriteriata gestione dell’economia e della finanza (e, probabilmente, in ultima analisi a scelte belliche che hanno pesantemente coinvolto soprattutto gli Stati Uniti, e di conseguenza gran parte dell’economia internazionale⁷).

Le cause prossime e remote (e anche le prospettive) di questa crisi sono state ormai ampiamente studiate⁸, anche se non ancora del tutto comprese

⁶ In realtà c’è stato un unico altro anno in cui contemporaneamente in molti paesi ci fu un (relativamente) piccolo calo del PIL: il 1975. A causa della crisi del petrolio, in particolare nei paesi europei ci fu un calo dello 0,2% del PIL (in Italia del 2,1%). Cfr. Cipolletta (2010).

⁷ Cfr. Cipolletta (2010).

⁸ Per una documentazione facilmente accessibile, vedi ad esempio: Zamagni (2008a), Sapelli (2008), Krugman (2009), Sen (2009), Gallino (2009; 2011), Gaggi (2009), Mieli (2009), Napoleoni (2009), Mariano (2009), Amato e Fantacci (2009), Cipolletta (2010), Stiglitz (2010), Vitale (2010). Una ricostruzione particolarmente dettagliata e comprensibile della crisi è possibile trovarla in Posner (2009) e Ingham (2008, cap. X, postscritto nel 2010). Molto interessante, autentico affresco dell’avidità e del desiderio di ricchezza dei protagonisti degno di Balzac, è la descrizione della crisi fatta da Ross Sorkin (2009).

nella loro complessità, tant'è che non c'è certo unanimità nelle diagnosi (almeno per quanto riguarda le cause di fondo) e ancor meno sulle terapie, come la cronaca stessa sta dimostrando.

All'inizio, quando scoppiò la "bolla finanziaria" dei mutui *subprime* negli Stati Uniti, prevalse una lettura minimalista e riduttiva della crisi che essi scatenarono, e che potrebbe essere così riassunta.

Un certo numero di banche americane (che la liberalizzazione dai vincoli precedenti aveva reso particolarmente concorrenziali) alla ricerca della massima redditività nel breve periodo, usando soprattutto la cosiddetta "leva finanziaria" che permette di "fare soldi (per sé) per mezzo di soldi (degli altri)", attratti dall'alta redditività del settore immobiliare, col beneplacito o almeno la negligenza degli organi pubblici di controllo, avevano concesso a chi voleva acquistare casa numerosi mutui *subprime* (il 10% di tutti i mutui), cioè a persone che molto probabilmente non sarebbero riuscite a restituirli. Per garantirsi⁹, le banche avevano anche venduto – spezzettandoli e ricombinandoli in titoli finanziari (i "derivati") – ad altri questi crediti di fatto inesigibili (e quindi il creditore non era più la banca che aveva concesso il mutuo ma quelli che avevano comperato il credito dalla banca, deresponsabilizzandola così del prestito inizialmente concesso¹⁰, su cui però aveva lucrato la commissione). Tutto questo nella convinzione di ridurre il rischio spalmandolo su una vasta platea di creditori. Quando coloro che avevano avuto il mutuo "alla leggera" non sono stati più in grado di pagarlo e hanno conseguentemente ceduto alle banche le case che non potevano più pagare (uno o due milioni di case, è stato detto) deprezzando il mercato immobiliare, il sistema finanziario mondiale prima e poi per contagio (per mancanza di credito e soprattutto di fiducia) l'intero sistema economico sono andati in crisi.

L'interpretazione riduttiva sarebbe questa: uno o due milioni di famiglie americane, neppure tra le più ricche, che corrispondono grosso modo all'1 o 2% della popolazione degli Stati Uniti (e meno dello 0,1% della popolazione mondiale), insolventi nell'acquisto di case, avrebbero messo in crisi – per via anche della globalizzazione – l'intera economia (reale) mondiale! È evidente che non può essere così. Tra l'altro, uno Stato come quello americano che ha potuto permettersi di spendere per la guerra in Iraq in cinque anni 3.000 miliardi di dollari¹¹ (secondo il premio Nobel dell'economia Stiglitz, cfr. Stiglitz e Bilmes, 2008) avrebbe potuto addirittura comperare quelle case e distribuirle (o svenderle) ai poveri – come già successe ai tempi della Grande Depressione degli anni '30, grazie alle amministrazioni Roosvelt – con cifre di gran lunga inferiori ai finanziamenti che a vario titolo ha dato a banche, imprese e famiglie per fronteggiare la crisi. Allora, siccome così NON può

⁹ Secondo il nuovo modo di fare banca, quello del modello *Originate To Distribute*, che ha sostituito quello dell'*Originate To Hold* (cfr. Zamagni, 2008a, p. 5)

¹⁰ Cfr. Amato e Fantacci (2009), p. 6.

¹¹ È proprio il rapporto fra la guerra in Iraq e la crisi che i più non hanno colto.

essere, vuol dire che la crisi dei mutui *subprime*¹² è stato come il sasso che ha dato il via alla frana che progressivamente ha travolto in varia misura un po' tutto il mondo. È l'effetto domino. Ma se questo è avvenuto, e sta continuando, è perché il terreno era già franoso, e lo era perché il "dissesto idrogeologico" non era stato prevenuto o contenuto da adeguati controlli e interventi. Fuor di metafora, era l'economia (e la politica che avrebbe dovuto "regolarla" e controllarla) che sotto l'apparente floridezza s'era progressivamente bacata.

Gallino (2011, pp. 107-127) ha elencato, fra gli altri, i seguenti spaventosi effetti della crisi:

- Impegno di circa 14-15 trilioni¹³ di dollari da parte dei paesi occidentali e di diversi paesi in via di sviluppo per salvare le loro istituzioni finanziarie, secondo le prudenti stime del Fondo Monetario Internazionale (e pari a circa tre quarti del PIL di un anno degli Stati Uniti)¹⁴.
- Nazionalizzazione (per salvarle dal fallimento) di molte banche, assicurazioni e società finanziarie (per esempio AIG, Fannie Mae, Freddy Mac, Dexia e Fortis).
- Fallimento di numerose imprese, soprattutto finanziarie (esemplare il caso di Lehman Brothers).
- Distruzione di ricchezza stimata da 25-28 trilioni di dollari (cifra corrispondente alla metà del PIL del mondo del 2007) fino a addirittura 100 trilioni.
- Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, aumento della disoccupazione mondiale per circa 50 milioni di persone e 200 milioni di lavoratori risospinti in condizioni di povertà estrema.
- Aumento generale della povertà (64 milioni di poveri in più fra quelli che vivono con meno di 2 dollari al giorno). Aumento della popolazione che vive in *slums*.
- Diminuzione generale di salute e speranza di vita.
- Forte contrazione del credito¹⁵.

Da notare che di tutto questo terribile sconvolgimento socialmente disastroso non si è trovato nessun "colpevole", almeno da un punto di vista legale! La commissione Levin-Coburn, istituita dal Senato degli Stati Uniti per indagare sull'"Anatomia del collasso finanziario"¹⁶, nel suo rapporto finale di 635

¹² Per un inquadramento della crisi dei mutui *subprime* americani all'interno della storia delle crisi finanziarie, molto interessante è Reinhart e Rogoff (2009).

¹³ Un *trilione* corrisponde a mille miliardi.

¹⁴ Altre stime indicano in 25-30 trilioni di dollari l'impegno da parte dei soli Stati Uniti.

¹⁵ Posner (2009), tr. it., p. 70, aggiungeva ancora, per gli Stati Uniti, i rischi di "un enorme calo della produzione, un considerevole aumento del debito nazionale, un alto tasso di inflazione, un declino del ruolo degli Stati Uniti come potenza economica mondiale, un indebolimento anche del potere geopolitico, e un aumento dell'instabilità politica in molte parti del mondo".

¹⁶ Il rapporto Levin-Coburn "*Wall Street and the Financial Crisis: Anatomy of a Financial*

pagine (e 5000 pagine di appendici) dell'aprile 2011 non ha evidenziato alcun reato né ha avviato alcun procedimento giudiziario contro eventuali colpevoli della crisi¹⁷. A dimostrazione che le leggi – pur necessarie – non saranno mai sufficienti a garantire la responsabilità sociale e il perseguimento del bene della società.

Ma c'è una conseguenza che nel momento dell'emergenza è stata forse sottovalutata ma che sta producendo i suoi effetti perversi proprio ora, attraverso una serie di crisi potenzialmente ancora più gravi¹⁸, ed è *l'indebolimento della posizione fiscale degli stati* e dunque della valutazione della loro affidabilità creditizia da parte dello stesso capitale finanziario¹⁹.

“Ora aleggia il timore che possa presentarsi una mutazione ancora più patologica della crisi, provocata da vendite massicce di titoli di stato e fallimenti sovrani (...). In una ironica contraddizione²⁰, potrebbe ora accadere che i salvati mandino a fondo i loro salvatori” (Ingham, 2008, tr. it., p. 265).

Da un lato i notevoli e crescenti deficit, dovuti ai salvataggi e agli stimoli all'economia necessitati dalla crisi e al calo delle entrate fiscali dovuto alla recessione, aumentano il rischio di inflazione/insolvenze nel pagamento dei debiti pubblici, che richiederà con ogni probabilità interessi più alti per i titoli di stato e quindi aumenti del debito pubblico e della fiscalità. Dall'altro, la necessaria riduzione degli stessi deficit comporta una contrazione della spesa pubblica che riduce la domanda aggregata, prolungando la recessione con relativa disoccupazione e ritardando quella ripresa economica che sola può garantire maggiori entrate fiscali che riducano il debito²¹.

Collapse” può essere reperito su Internet all'indirizzo: http://hsgac.senate.gov/public/_files/Financial_Crisis/FinancialCrisisReport.pdf.

¹⁷ La Stampa (16 aprile 2011), alla luce dei risultati della Commissione Levin-Coburn, chiama la crisi “la Immacolata Recessione”: una crisi che ha vittime ma non carnefici! Interessante invece è il caso dell'Islanda in cui non solo il procuratore speciale incaricato del governo ha fatto il nome di 200 funzionari (pubblici e privati) presunti colpevoli del crollo dell'economia islandese nel 2008, ma il parlamento ha addirittura deciso di perseguire penalmente il primo ministro dell'epoca, Geir Haarde, conservatore, per ... non aver fatto nulla per prevenire il crollo!

¹⁸ Cfr. Ingham (2008, tr. it.), p. 265.

¹⁹ Esempio è il declassamento del debito Usa da parte dell'agenzia di rating Standard & Poor's.

²⁰ Viene in mente, purtroppo, la favola dello scorpione e della rana.

²¹ In proposito le cose in Italia sono state, e sono, un po' più complicate che altrove perché l'elevato debito pubblico (il più elevato d'Europa, dopo la Grecia) – che arriva al 119% del PIL – ha limitato, e limita, le possibilità di mobilitare risorse da destinare al salvataggio e sostegno dell'economia. Già, ma perché il debito pubblico italiano, cresciuto a dismisura soprattutto negli anni '80, prima della grande crisi della lira del 1992, è così alto? Anche in questo caso è in gioco l'irresponsabilità, questa volta della politica, alla ricerca di un consenso a breve, con spese improduttive, elettorali, clientelari, e soprattutto corruzione. L'Italia è tuttora uno dei paesi più corrotti almeno d'Europa. Negli anni '80, è stato calcolato un flusso di tangenti che coinvolgeva

Come fa notare Gallino (2010):

“Tutti sostengono che è necessario tagliare tutto: pensioni, sanità, scuola, università, salari, diritti. Il motivo lo ha spiegato il presidente della Bce, Jean-Claude Trichet. In un articolo apparso sul *Financial Times* nel luglio scorso, il cui titolo suonava “è tempo per tutti di stringere la cinghia”, egli scriveva che per sostenere la “sfera finanziaria” è stato accollato ai contribuenti Ue il rischio di dover sborsare 4 trilioni di euro (cioè quattromila miliardi: quasi tre volte il Pil dell’Italia) tra ricapitalizzazioni, garanzie e acquisto di titoli tossici. Il “sillogismo di Trichet” dice: voi cittadini vi siete indebitati per trilioni di euro al fine di salvare dalla crisi il settore finanziario; chi contrae debiti deve ripagarli; dunque voi dovete rinunciare a trilioni di spesa pubblica per consolidare il bilancio degli stati. Il che significa tagliare pensioni, sanità, scuola, università, diritti (...) I governi d’Europa danno la colpa a un’accoppiata infernale: il deficit crescente dei bilanci pubblici indotto dai costi eccessivi dello stato sociale, e la parallela diminuzione delle entrate fiscali causata dalla crisi. Nessuna delle due giustificazioni sta in piedi. Il deficit medio dei bilanci pubblici nei paesi della zona euro era appena dello 0,6 per cento del Pil nel 2007. Nel 2010 risulta aumentato di 11 volte, toccando il 7 per cento. Colpa di un eccesso di spesa sociale? Certo che no. Nel periodo indicato essa è stabile o in diminuzione. Semmai colpa della crisi finanziaria”.

Possibile che nessuno avesse previsto una crisi di così vasta portata?²² In realtà,

“la cecità verso la bolla finanziaria rientrava negli interessi dei banchieri a trattenere i clienti. Verso il 2007 la bolla aveva procurato loro enormi fortune e a quel punto i più attenti, prevedendo un crollo, le avevano già messe al sicuro. Nei sette anni precedenti al collasso delle loro banche, i più alti dirigenti di Bear Stearns e Lehman Brothers avevano incassato circa due miliardi di dollari – molto più di quanto andò perduto nei successivi fallimenti (...). A metà del 2009, facendo eco alle parole di Winston Churchill dopo la battaglia di Inghilterra del 1940, il governatore della Banca di Inghilterra, Marvyn King, offrì una valutazione nitida della situazione: ‘Nell’ambito finanziario, non era mai accaduto che un numero così piccolo di persone avesse ottenuto tanto denaro a spese di un numero così grande’” (Ingham, 2008, tr. it., p. 274).

la Pubblica Amministrazione e il sistema politico dell’ordine di 12mila miliardi di lire all’anno, il che voleva dire un impatto sul debito pubblico ogni anno forse dell’ordine del doppio di tale cifra, se si pensa che chi aveva appalti grazie alle tangenti non solo era meno efficiente e più costoso ma si rifaceva ovviamente ai danni del denaro pubblico (in quel periodo ad esempio un chilometro del passante ferroviario di Milano risultava costare il doppio di un analogo passante a Zurigo!). E chi può affermare che la situazione sia ora migliore, e non invece peggiore, se la corruzione ha raggiunto i 60 miliardi di euro all’anno (Penelope, 2011, p. 143)? E proprio riguardo alla insensibilità dell’(ex) governo Berlusconi verso la responsabilità sociale delle imprese è emblematico non solo la proposta di modificare il citato art.41 della Costituzione, ma soprattutto il *dimezzamento* delle pene previste per i responsabili degli incidenti sul lavoro, operato dal Governo Berlusconi con il Decreto Legislativo n.106 del 5 agosto 2009 (dallo stesso Governo che ipocritamente ha poi lanciato nell’agosto 2010 la grande e dispendiosa campagna dal titolo “*Sicurezza sul lavoro. La pretende chi si vuol bene*”!!! http://www.lavoro.gov.it/lavoro/areacomunicazione/campagnecomunicazione/2010/20100727_campagna_comunicazione_salute_sicurezza.htm). Non è un caso che l’Italia, fra le 42 nazioni prese in esame dall’agenzia di rating di sostenibilità *Standard Ethics* sia stata collocata sotto la media, nel suo rating emesso nel maggio 2011 con una valutazione EE-, con outlook negativo (cfr. www.agenziaeuropa.it)

Quali dunque le “vere” cause di una crisi senza precedenti, almeno dal 1929? Come s’è detto, la letteratura al riguardo è ormai sterminata, e certo non univoca.

Sulle cause prossime c’è una certa convergenza, come s’è visto sopra²³. È sulle cause di fondo che c’è controversia.

Ad esempio, ben pochi – stranamente – hanno evidenziato i fondamentali rapporti di causa ed effetto fra guerre e recessioni mondiali, anche dopo la seconda Guerra Mondiale.

In particolare, Cipolletta (2010) illustra dettagliatamente come le crisi sistemiche del dopoguerra (come quella attorno al 1975²⁴ che portò e seguì la fine degli accordi di Bretton Woods sulla convertibilità in oro delle monete e la crisi – le varie crisi – del petrolio, e poi quella iniziata nel 2007-08) siano strettamente legate alla politica internazionale e agli interventi militari americani (in Vietnam per la prima crisi e contro il “terrorismo internazionale” in Afghanistan e in Iraq per la seconda).

Guerre, debiti, recessioni: questa è la immancabile sequenza.

“Come successe per la guerra del Vietnam, la guerra contro il terrorismo ha generato disavanzi nei conti degli Usa che hanno creato enormi quantità di liquidità internazionale. Questa abbondante liquidità ha suscitato l’offerta di nuovi strumenti finanziari da parte delle banche internazionali, volti a riciclare patrimoni e debiti sul mercato finanziario. Questi nuovi strumenti hanno consentito alle banche internazionali di realizzare rilevanti profitti. Ne sono derivate bolle speculative la cui esplosione ha prodotto una recessione mondiale” (Cipolletta, 2010, p. 85)²⁵.

Più in generale però, pur avendo la crisi sorpreso i più, si è scoperto che covava da tempo, e che ha radici molto lontane. In particolare, c’è un generale consenso su almeno una delle sue cause principali: la **mancanza di etica negli affari**, e su una delle terapie ineludibili: ci vuole **più etica e responsabilità sociale degli attori economici** (imprese naturalmente, ma anche consu-

²² La cosa è spiegata bene da Posner (2009), cap.4: “Perché la crisi non è stata prevista”. Vedi anche Reinhart e Rogoff (2009).

²³ Tutti sono abbastanza d’accordo che i titoli “derivati”, in teoria nati per ridurre il rischio di insolvenza, di fatto diventati puri strumenti speculativi, abbiano giocato il ruolo fondamentale nel creare la bolla finanziaria che ha dato origine alla crisi. Ad essi possiamo aggiungere l’eccesso di *leverage* (cioè il rapporto fra debito e capitali propri), il tutto naturalmente per rischiare e guadagnare di più. Un ruolo importante l’hanno giocato anche le agenzie di rating che – in pieno conflitto di interessi – hanno legittimato con valutazioni di massima affidabilità titoli “spazzatura” ed istituti finanziari addirittura sulla soglia della bancarotta. Infine, la politica della *deregulation*, in Usa e un po’ in tutto il mondo, ha tolto quasi ogni argine e controllo sulla speculazione finanziaria.

²⁴ Una buona ricostruzione delle vicende economico-finanziarie di questo periodo si può trovare in James (1999).

²⁵ Con uno sguardo addirittura plurisecolare, anche Amato e Fantacci (2009) sottolineano come i punti di svolta nella storia della finanza siano per lo più riconducibili alle esigenze della *finanza di guerra*.

matori, investitori, e – non ultimi per importanza – politici ed istituzioni pubbliche).

In altre parole, la reazione più efficace alle tendenze evidenziate non può che essere – soprattutto nel contesto della globalizzazione – una crescente assunzione di responsabilità sociale da parte delle imprese e degli attori economici²⁶.

Dunque, a causa della crisi, ora più che mai l'etica dell'economia e degli affari e la responsabilità sociale delle imprese, e più in generale degli attori economici, sono o dovrebbero essere all'ordine del giorno.

Ma è proprio così? Ebbene, almeno secondo i risultati di una ricerca²⁷ presentata nel novembre 2011, in Italia non sembra che sia così. Meno della metà dei manager intervistati (48%) ritiene, oggi, che la Responsabilità sociale sia parte integrante della strategia aziendale; il dato configura un brusco calo rispetto ai risultati della ricerca condotta nel 2009 a cui avevano risposto in maniera positiva oltre l'80% dei manager intervistati. I manager sembrano oggi considerare la responsabilità sociale più come un costo (23% nel 2011 contro il 3% nel 2009), una modalità per migliorare l'immagine aziendale (22% nel 2011 contro il 15% nel 2009) o una moda passeggera (6% del 2011 contro il 2% nel 2009).

La crisi dunque si sta dimostrando una cartina di tornasole che rivela chi crede davvero nella Responsabilità sociale come componente ineludibile dell'attività dell'impresa e nei suoi benefici per l'impresa e la società, congiunta-

²⁶ È il “ritorno alla morale” (*moral reentry*) predicato da Fred Hirsch, l'autore del profetico “*I limiti sociali dello sviluppo*” (1976), come ricorda e argomenta Ruffolo (2009): “Questo è avvenuto nelle due grandi crisi che hanno investito il capitalismo moderno, quella degli anni Trenta del secolo scorso e quella attuale: è avvenuto che l'avidità e il successo individuale sono stati eretti a principio collettivo: l'ideale impossibile che tutti possano star meglio degli altri. Il che ha indotto istituzioni severissime, come le Banche Centrali, a praticare politiche di indebitamento sconsiderate, che a loro volta incoraggiavano comportamenti irresponsabili scorretti o criminosi da parte di amministratori, dirigenti, consulenti, di ogni ordine e grado. È significativa l'analogia tra guasti ambientali e guasti morali dell'economia. Entrambi discendono dall'insostenibilità di comportamenti distruttivi: degli equilibri naturali nel primo, degli equilibri etici nel secondo caso. Ma questa insostenibilità non è il risultato di una patologia del sistema. È invece il frutto di una esasperazione della sua logica. La logica del capitalismo è l'accumulazione. La quale è per natura illimitata. Si dovrebbe dire, più propriamente, sterminata. Ed è una logica impossibile, quindi illogica. È la logica della sterminatezza che sta alla base sia dei disastri ambientali che di quelli finanziari. E dovrebbe essere venuto il momento di opporre a questa logica dissennata l'etica dei limiti. Di combattere la vergogna criminale dei paradisi fiscali. Di limitare la ‘creatività’ delle scommesse finanziarie. Di rallentare i movimenti di capitale speculativi. Di reintrodurre politiche dei redditi che proporzionino lavoro e produttività. Di introdurre misure di decenza nella sfrenata corsa delle rendite manageriali. Di osservare proporzioni programmatiche nella dinamica rispettiva dei consumi pubblici e di quelli privati. Insomma, di realizzare una ‘moral reentry’ dalla follia che ci ha condotto a questo passo”.

²⁷ “La Corporate Responsibility (CR) nelle relazioni di filiera” di Dnv business assurance e Cresv – Centro di ricerche su sostenibilità e valore dell'Università Bocconi di Milano, ricerca che ha coinvolto circa 1400 imprese italiane (Cfr. http://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2011/11/Executive_Summary_def.pdf).

mente, e chi invece, di fronte alle indubbie e immediate difficoltà, *getta la maschera* e mostra di pensare che la Responsabilità sociale sia prevalentemente un *lusso*, un costo, un optional, che non ci si può più permettere quando bisogna lottare con *ogni* mezzo per sopravvivere.

Da notare che nel 2009, data della precedente ricerca, la crisi era già iniziata, e presumibilmente si pensava davvero – come era evidente anche nel discorso pubblico d’allora – che l’etica negli affari e la responsabilità sociale potessero essere una risposta valida alla crisi. È indubbio come nel 2011 l’aria che si respira sia diversa, il discorso pubblico stesso sia cambiato: si parla meno di etica e responsabilità sociale delle imprese e delle cause della crisi, per impararne la lezione, e molto più di sostenibilità (innanzitutto economico-finanziaria, ovviamente) delle imprese e soprattutto di sostenibilità finanziaria dei debiti sovrani degli Stati, e relative monete, da cui tutta l’economia sembra dipendere.

È interessante come in questo contesto, il 25 ottobre 2011 la Commissione Europea abbia emesso una comunicazione (COM, 2011) in cui – a distanza di dieci anni dalla pubblicazione del Libro Verde sulla Responsabilità sociale delle imprese (in cui essa era stata definita come “*Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”) – abbia ritenuto opportuno non solo elaborare una nuova strategia in materia di Responsabilità sociale delle imprese ma anche darne una nuova definizione²⁸. La Commissione stessa nella citata comunicazione fa un bilancio dei “progressi” concreti in tema di CSR utilizzando alcuni semplici indicatori²⁹. Tenuto conto

²⁸ “La Commissione propone una nuova definizione di RSI come “*responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*”. Il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l’obiettivo di: – fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale; – identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi” (COM, 2011, p. 7)

²⁹ “– il numero di imprese dell’UE che hanno sottoscritto i dieci principi in materia di RSI del “Global Compact” delle Nazioni Unite è passato da 600 nel 2006 a oltre 1900 nel 2011; – il numero di organizzazioni con siti registrati nell’ambito del sistema di gestione ambientale e di audit (EMAS) è passato da 3.300 nel 2006 a oltre 4.600 nel 2011; – il numero di imprese dell’UE firmatarie di accordi societari transnazionali con le organizzazioni dei lavoratori a livello mondiale o europeo, accordi che interessano questioni quali le norme sul lavoro, è aumentato da 79 nel 2006 a oltre 140 nel 2011; – la Business Social Compliance Initiative, un’iniziativa europea improntata alle esigenze delle imprese che mira a consentire loro di migliorare le condizioni di lavoro nella loro catena di approvvigionamento, ha registrato un aumento dei suoi membri da 69 nel 2007 a oltre 700 nel 2011; – il numero di imprese europee che pubblica relazioni sulla sostenibilità in base agli orientamenti della Global Reporting Initiative è passato da 270 nel 2006 a oltre 850 nel 2011” (COM, 2011, pp. 5-6).

del grande numero di imprese operanti in tutto il territorio dell'Unione Europea, i risultati non mi paiono particolarmente esaltanti. Si può dunque capire come la nuova definizione (e la nuova strategia) voglia insistere meno sulla volontarietà (per non dire volontarismo) che ispirava la vecchia definizione e relative politiche e, davvero in consonanza con lo standard 26000 dell'ISO³⁰, più su qualcosa di più oggettivamente definibile (e responsabilizzante) quali sono gli “effetti” dell'attività dell'impresa e sull'aggancio a principi definiti e condivisi e a leggi e norme di comportamento, riconosciuti a livello internazionale.

Insomma, pare di concludere, fare affidamento quasi unicamente sulle buone intenzioni delle singole imprese e attori, economici e non, non ha finora dato molti frutti, non ha retto alla prova – certo severa – della crisi (anzi, è la stessa crisi che ha dimostrato la velleità di tale approccio). Era questa comunque la strada della sommatoria delle iniziative dei singoli attori (più o meno coordinati fra di loro, in certi casi tipo Global Compact)³¹.

Bisogna dunque cercare altre strade, altre bussole, che non possono venire indicate, e un po' forzate, che dalla società nel suo complesso e nelle sue articolazioni rappresentative e non dalle singole organizzazioni e attori. Mi pare che il riferimento da un lato dell'ISO 26000 ai principi generalmente accettati di condotta buona e alle norme internazionali di comportamento (che sono le aspettative di comportamento socialmente responsabile derivate dal diritto consuetudinario internazionale, dai principi del diritto internazionale generalmente accettati o dagli accordi intergovernativi universalmente o quasi universalmente riconosciuti) e dall'altro della nuova concezione di CSR della Commissione Europea, per esempio, ai diritti dell'uomo e alla creazione di valore condiviso³² anche con la società nel suo insieme, ne indichi la direzione: il bene comune (inteso come “interesse superiore” di cui tutti possono beneficiare), naturalmente storicamente determinato, situato e inteso dalla società di cui le singole organizzazioni fanno parte.

³⁰ Vedi cap. 5 di questo libro.

³¹ È la via del perseguimento del “bene totale”, distinto dal “bene comune”, come si diceva all'inizio.

³² È davvero curiosa, ed intrigante, la differenza fra il testo inglese (e italiano) della citata comunicazione della Commissione Europea e quello francese, che sembra tradire addirittura una differenza semantica (e valoriale) nel modo di intendere la Responsabilità sociale fra le due versioni principali del testo della Commissione. Laddove nel testo inglese (come nella corrispondente versione italiana) si parla di “*maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large*”, e quindi l'accento è posto sullo *shared value* (suscettibile di un significato non solo economico, ma certo prevalentemente tale), nel testo francese si parla di “*optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société*”, con la focalizzazione sulla *communauté de valeurs* (“comunità di valori” o al più “comunione di valori”) che solo accidentalmente ha anche un'accezione economica ma soprattutto un significato più etico. Per non parlare di quel “*society at large*”, che non corrisponde a ben vedere all’“*ensemble de la société*”, molto più inclusivo.

Ma torniamo alla domanda: perché, tranne rarissime eccezioni, la crisi, una crisi di così vaste e drammatiche dimensioni, non era stata prevista, neppure dagli economisti più brillanti? È la ormai celebre “domanda della regina”.

Il 5 novembre del 2008 la regina d’Inghilterra visitò la prestigiosa *London School of Economics* e durante la cerimonia fece una domanda passata alla storia come **“la domanda della regina”**³³: *perché nessuno ha saputo prevedere la crisi, neanche quando era imminente?*

Diversi mesi dopo, si svolse un seminario per offrire una risposta alla regina. Eminentissimi economisti firmarono una lettera in cui concludevano che:

“il fallimento nel prevedere i tempi, la portata e la gravità della crisi (...) è stato innanzitutto il fallimento dell’immaginazione collettiva di molte persone brillanti (...). Era difficile trovare un esempio più chiaro della combinazione di illusione e presunzione” (Observer, 26 luglio 2009³⁴).

Come fa notare Ingham (2008), non è certo questa una spiegazione. Perché tanti economisti, accademici e funzionari delle più varie istituzioni, avevano fallito? Perché erano stati così illusi e presuntuosi?

In realtà, la ragione è semplice³⁵:

“L’ortodossia economica accademica si è attenuta fedelmente all’idea della ‘mano invisibile’ e alla convinzione che sul lungo periodo il mercato sia in grado di auto correggersi. Reclutati dai governi nei ministeri delle finanze e del tesoro e nelle autorità di sorveglianza, gli allievi dell’economia accademica condividono questa concezione del funzionamento dell’economia in una ‘comunità epistemica’” (Ingham, 2008, tr. it., p. 271).

È sintomatico che in Inghilterra il *Research Assessment Exercise* (l’ente di valutazione dell’università e della ricerca inglese), nel 2008 su dati appena precedenti la crisi, facendo una classifica delle diverse discipline (fisica, chimica, storia, etc.), aveva concluso che *tra tutte le discipline considerate l’economia e l’econometria sono i campi in cui il punteggio è massimo*³⁶.

I migliori in assoluto avevano miseramente fallito! E perché avevano fallito? Perché tutti i “migliori” avevano adottato il medesimo paradigma “scientifico” (in ultima analisi, quello dell’*homo oeconomicus* autointeressato, cioè *razionalmente egoista*, e del mercato autoregolantesi: la *mano invisibile*) rivelatosi nei fatti fallace.

Ma anche i politici hanno ragionato così.

“Per quale motivo gli avvertimenti e i segnali di pericolo sono stati ignorati fino a quando era ormai troppo tardi? E perché, siappur non creduti, non sono stati per lo meno analizza-

³³ Vedi Ingham (2008), tr. it., pp. 270-271.

³⁴ Citato da Ingham (2008), tr. it., p. 270.

³⁵ Cfr. ad es. Zamagni 2008a, Ingham 2008.

³⁶ Riportato da Sylos Labini F., “Valutazione e potere della ricerca”, *il Fatto Quotidiano*, 23 giugno 2011.

ti? I pregiudizi hanno avuto la loro parte. È allettante, anzi irresistibile in condizioni di incertezza, basare le proprie scelte politiche almeno in parte su pregiudizi teorici, su una 'visione globale', un'ideologia (...). Se i funzionari di governo e i loro consulenti più autorevoli fossero stati meno fiduciosi e sicuri della capacità di recupero dei mercati, avrebbero potuto studiare il mercato immobiliare e quello finanziario in cerca di segnali che ne preannunciassero un possibile crollo. Il fatto è che la maggior parte di loro (per la cronaca, quelli di regola nominati dai presidenti repubblicani) sono tra i più ardenti sostenitori dell'ideologia del libero mercato, che insegna che i mercati concorrenziali sono nel loro complesso autocorrettivi" (Posner, 2009, tr. it., p. 82).

Allora, chi e come avrebbe dovuto prevenire la crisi?

C'è (e c'è sempre stata) una corrente, oggi indubbiamente rafforzatasi, che dice: lo Stato, il governo³⁷.

"I costi sociali di una recessione o di una crisi sono esterni alle procedure logiche di decisione delle istituzioni finanziarie, perché non c'è niente che una singola azienda possa fare per prevenire tale evento. L'insieme delle decisioni (egoistiche) di queste istituzioni genera la crisi economica attraverso una specie di effetto domino che solo il governo può prevenire, cosa che è stato incapace di fare" (Posner, 2009, tr. it., p. 69).

Altri, come Zamagni (2008a), sostengono invece che spetti in primis alla società civile "il compito di riannodare le 'corde' tra tutti coloro che operano nel mercato e che questa crisi ha maldestramente spezzato".

Altri ancora (prima della crisi, forse in maggioranza) ritengono che spetti proprio alle imprese, agli attori economici, darsi quelle regole condivise che la globalizzazione ha progressivamente impedito che gli stati producessero. La Responsabilità Sociale d'Impresa sarebbe proprio un modo di sostituire alla regolamentazione esterna, eminentemente di fonte statale, l'autoregolamentazione.

Secondo questa corrente di pensiero³⁸, proprio in assenza di uno stato, di un governo, mondiale in grado di regolamentare l'attività delle imprese, i limiti, anzi i fallimenti, ormai evidenti, dell'autoregolazione del mercato hanno permesso di fare della Responsabilità Sociale dell'Impresa la possibile soluzione alle carenze di regolamentazione statale nazionale o internazionale. La Responsabilità Sociale dell'Impresa è stata (e dovrebbe essere) dunque sviluppata direttamente dalle imprese tramite iniziative volontarie e unilaterali che si configurano come una proposta di autoregolamentazione su scala mondiale specie delle imprese globalizzate.

Pare però ovvio che solo dal concerto fra questi tre tipi di attori: stato, società civile e imprese, basato su un sistema sufficientemente condiviso di valori, potrà essere costruito lo sviluppo sostenibile della società mondiale, il nuovo nome dato al bene comune (o interesse generale) nella postmodernità.

³⁷ In Italia, è la posizione di Gallino (2005) già prima della crisi.

³⁸ Vedi, ad esempio, Gendron et al. (2004) e, siappur in un'ottica critica, il numero speciale della *Revue de la régulation*, n. 9, primo semestre 2011 dedicato a "RSE, régulation et diversité du capitalisme" (<http://regulation.revues.org/index9085.html>).

La struttura del libro

Il presente libro si articola in tre parti.

Nella prima verranno presentate le *mappe per orientarsi* nel mondo della Responsabilità Sociale, sia dal punto di vista teorico e concettuale, che da quello pratico e manageriale.

La seconda parte illustra gli *strumenti* della Responsabilità Sociale: le leggi (ben esemplificate, in Italia, dal *D.leg. 231/2001 sulla responsabilità penale delle imprese*), i principi e codici etici (idealmente riassunti dalla recente *Guida alla responsabilità sociale dell'ISO: 26000*), la rendicontazione sociale (esemplificata dalle linee guida della *Global Report Initiative*), le certificazioni etiche (con particolare attenzione allo standard *SA 8000*).

Nella terza e fondamentale parte, attraverso una serie di casi vengono presentati in concreto i *principali temi* della Responsabilità Sociale e gli strumenti per affrontarli, nell'ordine: i) l'impresa irresponsabile; ii) la gestione degli stakeholder; iii) la sicurezza nell'ambiente di lavoro; iv) la lotta alla corruzione; v) il *Cause Related Marketing* nel quadro delle strategie di *Corporate Giving*; vi) la salvaguardia dell'ambiente; vii) la responsabilità sociale delle piccole e medie imprese e il rapporto col territorio; viii) la responsabilità sociale nelle banche e nella finanza; ix) i codici etici; x) la responsabilità sociale nella catena di fornitura.

Bibliografia

- Aa.Vv. (2011), "RSE, régulation et diversité du capitalisme", *Revue de la régulation*, n. 9, primo semestre 2011 (<http://regulation.revues.org/index9085.html>).
- Acquier A., Gond J.P., Igaliens J. (2005), *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion*, Cahier de recherche no. 2005-166, maggio 2005, IAE de Toulouse, www.iae-toulouse.fr/files/168_pdf.
- Amato M., Fantacci L. (2009), *Fine della finanza. Da dove viene la crisi e come si può pensare di uscirne*, Donzelli, Roma.
- Cipolletta I. (2010), *Banchieri, politici e militari. Passato e futuro delle crisi globali*, Laterza, Roma-Bari.
- COM (2011), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, 681, Commissione Europea, Bruxelles.
- Gaggi M. (2009), *La valanga. Dalla crisi americana alla recessione globale*, Laterza, Roma-Bari.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Gallino L. (2009), *Coi soldi degli altri. Il capitalismo per procura contro l'economia*, Einaudi, Torino.
- Gallino L. (2010), "Il modello perduto", *La Repubblica*, 11 novembre.
- Gallino L. (2011), *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Einaudi, Torino.
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte M.F. (2004), "Responsabilité Sociale et régulation de l'entreprise mondialisée", *Relations industrielles*, 2004, vol 59, No 1, <http://www.erudit.org/revue/ri/2004/v59/n1/009128ar.html>.

- Ingham G. (2008), *Capitalism*, Polity Press, Cambridge (tr. it.: *Capitalismo*, Einaudi, Torino, 2010, debitamente aggiornata).
- Krugman P. (2009), *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, W.W.Norton, New York (tr. it.: *Il ritorno dell'economia della depressione e la crisi del 2008*, Garzanti, Milano, 2009).
- James H. (1999), *Rambouillet, 15 novembre 1975. La globalizzazione dell'economia*, Il Mulino, Bologna (ed. originale: *Rambouillet, 15 November 1975. Die Globalisierung der Wirtschaft*, 1997).
- Levin C., Coburn T. (2011), *Wall Street and the Financial Crisis: Anatomy of a Financial Collapse*, US Senate Permanent Subcommittee on Investigations, Washington http://hsgac.senate.gov/public/_files/Financial_Crisis/FinancialCrisisReport.pdf.
- Mariano L. (2009), *Etica utile. Il guado: la crisi economica nell'era promessa della responsabilità*, UTET, Novara.
- Mieli S. (2009), "La crisi finanziaria internazionale e le banche italiane", *Convegno "Mercati finanziari: profili civilistici, contabili e fiscali"*, Roma, 4 marzo, www.bancaditalia.it/interventi/altri_int/2009/mieli_040309.pdf.
- Napoleoni L. (2009), *La mora. Le vere ragioni della crisi mondiale*, Chiarelettere, Milano.
- Penelope N. (2011), *Soldi rubati*, Ponte alle Grazie, Milano.
- Posner R.A. (2009), *A failure of capitalism. The crisis of '08 and the descent into Depression*, Harvard University Press, Cambridge, MA (tr. it.: *Un fallimento del capitalismo. La crisi finanziaria e la seconda Grande depressione*, Codice edizioni, Torino, 2011).
- Reinhart C.M., Rogoff K.S. (2009), *This time is different: eight centuries of financial folly*, Princeton University Press, Princeton (tr. it.: *Questa volta è diverso. Otto secoli di follia finanziaria*, Il Saggiatore, Milano, 2010).
- Ross Sorkin A. (2009), *Too Big to Fail. The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System – and Themselves*, Viking Press, New York (tr. it.: *Il crollo. Too big to fail*, Istituto Geografico De Agostini, Novara, 2010).
- Ruffolo G. (2009), "L'economia e il ritorno della morale", *La Repubblica*, 9 marzo.
- Sapelli G. (2008), *La crisi economica mondiale. Dieci considerazioni*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Sen A. (1977), "Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory". *Philosophy and Public Affairs*, 6.
- Sen A. (2009), "Capitalism Beyond the Crisis", *The New York Review of Books*, Volume 56, Numero 5 – marzo.
- Stiglitz J.E. (2010), *Freefall. America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*, W.W.Norton, New York (tr. it.: *Bancarotta. L'economia globale in caduta libera*, Einaudi, Torino, 2010).
- Stiglitz J.E., Bilmes L.J. (2008), *The three trillion dollar war. The true cost of the Iraq conflict*, W.W. Norton, New York (tr. it.: *La guerra da 3000 miliardi di dollari*, Einaudi, Torino, 2009).
- UNI ISO (2010), *UNI ISO 26000 Guida alla responsabilità sociale*, novembre (versione italiana del dicembre 2010).
- Vitale M. (2010), *Il Passaggio al futuro. Oltre la crisi attraverso la crisi*, Egea, Milano.
- Zamagni S. (2008a), *La lezione e il monito di una crisi annunciata*, Working Paper n. 59, AICCON, Forlì.
- Zamagni S. (2008b), "Bene comune e nuovo welfare", *Ricerca*, marzo-aprile.