

RESPONSABILITÀ SOCIALE COME GOVERNANCE ALLARGATA D'IMPRESA: UN'INTERPRETAZIONE BASATA SULLA TEORIA DEL CONTRATTO SOCIALE E DELLA REPUTAZIONE[♦]

Lorenzo Sacconi

1. CSR: molto disordine sotto il cielo

Dalla fine del secolo appena trascorso varie iniziative a livello internazionale hanno avviato la formulazione di standard dei sistemi di gestione per la responsabilità sociale delle imprese (*corporate social responsibility* o, in breve, CSR). Sono iniziative che nascono dalla collaborazione tra mondo della ricerca e dell'Università, mondo delle imprese e mondo delle professioni, con un coinvolgimento di organizzazioni non governative e non profit, rappresentanti degli interessi organizzati, e talvolta delle stesse autorità pubbliche e di governo. A titolo di esempio si può citare nel Regno Unito l'esperienza di *Accountability 1000* e poi il *Sigma Project*, cui partecipa il governo Blair. In Germania si veda il *Values Management System* sviluppato attorno all'Università di Costanza (Wieland 2003). In Spagna (*Aenor*) e in Francia (*Afnor*) sono stati proposti standard per la CSR sul modello di sistemi per la Qualità. L'associazione degli *Ethics officer* USA ha avviato nel 2000 un progetto per proporre al comitato dell'ISO statunitense (*BCMS*) di definire uno standard per l'etica e la responsabilità sociale. In Italia per una volta non c'è ritardo, come testimoniano la definizione dello standard *GBS* per i bilanci sociali, reso pubblico nella primavera del 2001, e il *progetto Q-RES* per la definizione di uno standard di qualità per i sistemi di gestione volti a garantire la responsabilità etico-sociale delle imprese, che ha portato nell'ottobre del 2001 alla pubblicazione delle *Linee guida per il management* e quindi alla elaborazione di una *Norma Q-RES certificabile per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali delle organizzazioni*. Molte di queste ed altre iniziative, che nascono nella forma dell'autoregolamentazione o di *best practices* da parte delle imprese, hanno trovato eco (ma anche incoraggiamento) nel *Green Paper* (2001) e poi nella

[♦] Una versione di questo saggio comparirà in G.Rusconi e M.Dorigatti (a cura di), *Introduzione alla responsabilità sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.

comunicazione (2002) della Commissione Europea, che formula l'intento di promuovere il *benchmarking* e la messa in comune delle esperienze e delle elaborazioni di strumenti gestione per la CSR.

Per molti anni in effetti la responsabilità etica e sociale dell'impresa è stata oggetto di attenzione di gruppi intensamente attivi, ma non propriamente maggioritari, di studiosi di *business ethics*, attivisti delle ONG e di imprese con manager dotati di una visione anticipatrice. Ultimamente però anche in Italia sembra che nessuna associazione di categoria, impresa o Università possa sottrarsi dal promuovere qualche dibattito sul tema, con una crescita quasi spasmodica dell'attenzione pubblica cui ha certamente contribuito il fatto che la CSR sia entrata nell'agenda delle istituzioni di governo, prima comunitarie e poi anche nazionali. Insieme è però anche cresciuto il senso di disagio per una certa superficialità degli innumerevoli eventi e l'esigenza di fare chiarezza, per evitare possibili fraintendimenti, che possono ingenerare aspettative errate e delusioni. A far chiarezza non contribuiscono purtroppo certe iniziative a livello governativo.¹

Il primo rischio è infatti di fraintendere sui contenuti della CSR, che viene confusa con la beneficenza aziendale e con l'obiettivo di canalizzare le donazioni delle imprese sui programmi sociali stabiliti dal governo. L'errore qui sta nel confondere il tutto, la CSR, con la parte, la *corporate giving*. Ma soprattutto nella manomissione del fisiologico meccanismo di finanziamento via donazioni delle attività del settore *nonprofit* dell'economia. Al di là delle differenze di tempo e di luogo, la teoria economica spiega infatti che il terzo settore risponde a domande "sovra-mediane" di qualità o differenziazione culturale dell'offerta di beni e servizi di *welfare*, cui strutturalmente il governo non risponde con il proprio programma (finanziato con la tassazione), per definizione volto a soddisfare la domanda dell' "elettore mediano" - ovvero di quel elettore che dà la vittoria alle elezioni (Weisbrod 1988). Volendo canalizzare, con incentivi fiscali e finanziari ad hoc, le donazioni verso le politiche sociali governative (con l'evidente intento di far posto a riduzioni della pressione fiscale), si rischia di distorcere uno dei meccanismi strutturali che alimentano lo sviluppo del terzo settore e che correggono le inefficienze dell'offerta globale di servizi di *welfare*.

Il secondo errore è fraintendere gli incentivi che possono promuovere la CSR. Questo accade se si mettono insieme la promessa di detassazione delle donazioni, purché inserite negli impegni a favore delle politiche del governo, con l'istituzione di un meccanismo di accertamento della "responsabilità sociale", detto "social statement" che non solo darebbe luogo al registro pubblico di coloro che hanno accesso alla detassazione, ma anche diritto di "pubblicizzare" l'impresa come "socialmente responsabile", posto che essa abbia contribuito a un fondo governativo per realizzare le politiche sociali stabilite dal governo. Ciò perverte gli incentivi. Infatti tutte le imprese - a buon diritto - intendono ottenere un più ampio trattamento fiscale di favore delle donazioni al terzo settore, cosicché la certificazione dovrebbe essere "quasi obbligatoria" e "fiscale". Al contrario la certificazione della CSR, rivolta a ottenere un beneficio reputazionale, dovrebbe essere volontaria e rivolta esclusivamente a chi è effettivamente in grado di dimostrare la sua conformità a elevati standard. La confusione tra certificazione volontaria e accertamento ministeriale, legato a benefici finanziari e fiscali, rischia così di suscitare un allarme tale da indurre il

Ministero competente a derubricare la stessa certificazione volontaria a semplice auto-dichiarazione (facile a prevedersi: dal momento che l'impresa in cambio di un "marchio" offrirebbe le proprie donazioni, non c'è incentivo a essere selettivi nel riconoscimento del "marchio"- il cui valore viene così inflazionato). In questo modo però, dopo averla inutilmente allarmata, si risulta accondiscendenti nei confronti della parte meno evoluta del mondo imprenditoriale che riduce l' "approccio volontario" alla CSR a mera discrezionalità (l'esatto opposto di un *dovere* morale rispetto a cui si è chiamati a *rispondere*)

2. L'etica degli affari e la presunzione del giurista

Non solo il Governo e le imprese, ma anche insigni studiosi sembrano stentare a dare il giusto peso all'autoregolamentazione della CSR. Guido Rossi, ad esempio, si oppone risolutamente all'etica degli affari come base per introdurre forme di autoregolazione etica e sociale delle imprese (ad esempio i codici etici) (cfr. Rossi 2003, cap. V)

Rossi cita (cfr. *ibid.* p.116) una definizione che colloca chiaramente l'*etica degli affari* nell'ambito dell'etica razionale, come giustificazione (o rifiuto di giustificare), attraverso modelli di scelta collettiva imparziale, le istituzioni economiche a livello *macro* (ad esempio il *mix* tra Stato e mercato in un dato sistema economico), a livello *meso* (la scelta tra forme alternative di impresa) e a livello *micro* (la definizione dei contenuti dell'etica professionale dei manager).² Tuttavia poi dimentica del tutto questo approccio, in cui l'etica degli affari è *etica delle regole*, e presume che se ne possa parlare solo come *etica del carattere*, che farebbe appello solo alla virtù e alla coscienza personale, priva di ogni efficacia motivazionale e di ogni sanzione sociale (cfr. *ibid.*, p.123, 133-134). Ne deriva la presunzione che, mancando all'etica ogni chiarezza ed effettività – che sarebbero invece tipiche della legge, ogni ricorso all'autoregolazione basata sull'etica degli affari sarebbe ingannevole.

In tal modo si tralascia però una delle definizioni più ovvie, secondo cui etica è l'insieme delle norme sociali comunemente accettate sulla base di accordi e convenzioni, e quindi sostenute dalle scelte razionali di molteplici agenti, le quali - una volta passato il test dell'universalizzabilità³, che è ciò che dal punto di vista meta-etico le distingue da regole di mera prudenza o da norme sociali cui non si può annettere un significato morale - hanno una loro effettività in forza della funzione sociale che assolvono nella soluzione di problemi di cooperazione e coordinamento. Insomma, si perde del tutto il riferimento all'etica razionale, che senza dimenticare Kant, è debitrice anche nei confronti di Hume.⁴

Bisognerebbe tener conto che il rapporto tra etica e regole giuridiche è complesso:

Dal punto di vista prescrittivo (il giurista direbbe *de jure condendo*) *l'etica viene prima della legge*, nel senso che un ordinamento giuridico durevole nel tempo risiede sempre su un qualche "consenso per

¹ Faccio qui riferimento all'iniziativa del governo italiano (Ministero del Welfare) presentata durante il semestre di Presidenza della Unione europea con il nome CSR-SC.

² La definizione è ripresa dall'introduzione di Sacconi (1991)

³ Cfr Hare (1981)

⁴ Ciò è piuttosto paradossale dato il tono moralistico delle conclusioni di Rossi, che sembra così rifarsi proprio a quell'etica delle virtù (e dei vizi) personali sulla cui efficacia egli è tanto scettico. Egli infatti conclude con Lutero (che cita san Paolo): "radice di tutti i mali è l'avidità del denaro", cfr. *ibid.* p.143.

intersezione” sui principi costituzionali (Rawls 1993), imparziale rispetto agli interessi e alle concezioni particolari del bene, cosicché la decisione di promulgare una legge dovrebbe sempre superare il test di *una valutazione imparziale* (cioè la conformità rispetto al contenuto del “*consenso per intersezione*”) - a meno che non si ritenga che la legislazione sia il mero dominio delle decisioni arbitrarie delle maggioranze.⁵

Secondariamente, l’etica procede assieme alla legge, soprattutto come norma di accettazione spontanea dell’autorità della legge e dell’ordinamento costituzionale legittimo: senza un’ampia accettazione dell’autorità della legge e soprattutto della costituzione, infatti, non ci sarebbe possibilità alcuna che essa sia fatta valere. Possono infatti essere sanzionate solo un numero minoritario di infrazioni dell’ordinamento, ma una generale non conformità non consentirebbe a nessun ordinamento giuridico di sopravvivere.⁶ Inoltre attraverso interpretazioni di norme aperte come quella della “buona fede”, basate sull’impiego di teorie etiche, oppure con l’ausilio delle norme etiche emergenti dall’autoregolamentazione, il giudice estende e chiarisce l’ambito di attuazione delle stesse norme giuridiche⁷.

Da ultimo, *l’etica va oltre la legge*: molte materie non possono essere disciplinate da regole di dettaglio ma solo da *principi generali* o da norme concordate dalle parti o da ordinamenti privati stabiliti da corpi intermedi della società, *non* necessariamente fatti valere mediante le sanzioni giuridiche, ma attraverso altri meccanismi di incentivi, come l’approvazione sociale, il vantaggio economico, la minaccia di esclusione e dell’ostracismo sociale ecc. L’economia è tipicamente la sfera in cui contratti completi, riferiti *ex ante* a transazioni di lungo periodo, che si estendono nel futuro, oppure omnicomprensive regolamentazioni pubbliche di dettaglio non sono cognitivamente possibili, oppure sarebbero troppo costosi da attuare. Perciò in questi ambiti si ricorre anche ad altre forme di regolazione sociale, norme sociali auto-vincolanti, codici di condotta, standard condivisi tra i gruppi e all’interno dei gruppi sociali ecc. (Posner 2000).

E’ chiaro che il termine etica ha qui almeno due significati distinti. L’etica può essere intesa come *disciplina normativa*, che segue le regole del ragionamento morale, oppure come *scienza positiva* delle norme e delle regole sociali condivise nella forma di convenzioni sociali (Lewis 1969), che *in aggiunta* acquisiscono significato morale in quanto universalizzabili. In tal modo si identificano *due funzioni dell’etica degli affari*. La prima consiste nell’offrire giustificazione imparziale ad assetti istituzionali e regole dell’economia, la seconda identifica le norme sociali di autoregolamentazione dell’economia, che

⁵ Il “consenso per intersezione” è per Rawls (1993) l’accordo frutto dell’etica pubblica intesa come esercizio della “ragione pubblica”, cioè il minimo indispensabile contenuto del contratto sociale, che corrisponde alla, per altro più esigente, nozione di “giustizia come equità” (Rawls 1971).

⁶ Si legga a tale proposito Saverio Borrelli ex Procuratore Generale di Milano a proposito della corruzione: “[...] non credo – e non ho mai creduto – che con la giustizia penale si possano sanare i mali di una società (...) I magistrati con le loro indagini non curano la malattia. A farlo devono essere la politica, la cultura...” e più oltre: “Non solo la politica, ma anche l’opinione pubblica, la società insomma, ha le sue responsabilità. Credo che l’italiano medio non si senta particolarmente offeso da questi reati perché è abituato ad arrangiarsi e quindi accetta che anche altri lo facciano. E quando si tratta di un fatto culturale, della sensibilità diffusa, è ancora più difficile da cambiare...” intervista a *La Repubblica*, 14/10/2003

⁷ Su questo cfr. Preite (1993), cap. 3, sez. 1.4.

hanno con sé la forza dell'adesione volontaria e delle sanzioni sociali effettive, anche quando non siano imposte e fatte valere da sanzioni legali. E' vero che la prima ha solo la forza del ragionamento morale imparziale e manca di forti incentivi legati agli interessi materiali o alle motivazioni psicologiche. La seconda però può avvalersi di molteplici incentivi individuali e forze motivazionali efficaci (la motivazione può fare appello ai meccanismi della reputazione e della fiducia o ai meccanismi del conformismo e della reciprocità, due aspetti distinti ma tra loro interdipendenti).

Non è scontato che le due cose convergano - ad esempio la costruzione del contratto sociale "dietro velo di ignoranza" di John Rawls (il maggiore filosofo politico della seconda parte del '900) non ha il supporto di incentivi personali o di motivazioni individuali adeguate, a meno che non si accetti una teoria psicologica in cui il "senso di giustizia" è innato e, insieme, evolve naturalmente da cerchie più ristrette fino alle relazioni impersonali.⁸ La teoria degli effetti di reputazione e quella delle preferenze conformiste (si vedano i parr. 9 e 10) applicate ai codici etici di impresa mostrano esattamente come queste due classi di ragioni pratiche (quella "distaccata", che fa appello alla ragione imparziale, e quella "personale" degli incentivi e delle motivazioni) possano convergere, in modo da garantire l'effettività delle norme morali.

3. Una definizione di CSR

La Commissione Europea è piuttosto impegnativa a proposito della CSR:

"Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un *sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile*"(Green Paper, Bruxelles, 18.7.2001, *sottolineatura mia*).

Se ne evince che la Commissione intende la CSR come una modalità di gestione strategica dell'impresa, qualcosa che ne impronta i criteri di conduzione al di sopra dei vincoli legali, e che porta la CSR a livello di un sistema di "governance" delle transazioni e delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder. E' chiaro che qui "governance" non è più solo l'insieme delle regole che allocano il diritto di proprietà e il controllo da parte del proprietario sul management dell'impresa. Vale piuttosto la nozione neo-istituzionalista per cui l'impresa, come il contratto e altre forme istituzionali, è un sistema di *governance* che stabilisce e gradua diversi diritti e doveri in modo da ridurre nell'insieme i "costi di transazione" e gli effetti esterni negativi delle transazioni.

Propongo quindi la seguente definizione di CSR: *un modello di "governance" allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa 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.*

Per dar conto di questa definizione occorre chiarire due termini:

⁸ Cfr. Rawls (1971)

- *Doveri fiduciari*: si assuma che un soggetto abbia un interesse legittimo ma non sia in grado di prendere le decisioni rilevanti, nel senso che non sa a quali obiettivi dirigerle, quale alternativa scegliere o come impiegare le sue risorse per soddisfare il suo interesse. Egli, il *fiduciante*, delegherà allora le decisioni a un *fiduciario* che verrà quindi a disporre di autorità sulla scelta delle azioni e degli obiettivi, cosicché potrà sia impiegare le risorse del fiduciante ovvero dirigerne le azioni verso gli scopi da lui stabiliti. Perché tra i due si instauri una relazione fiduciaria, il che sta alla base dell'autorità che il fiduciario può esercitare nei confronti del fiduciante, tuttavia il fiduciante deve possedere un *diritto-pretesa* nei confronti del fiduciario, cioè che il fiduciario diriga le azioni e l'impiego delle risorse messe a sua disposizione in modo tale da ottenere risultati che in ultima istanza soddisfino (al meglio tra le alternative) gli interessi del fiduciante. Queste pretese (cioè i *diritti* del fiduciante) generano *doveri fiduciari* in capo a chi ha autorità delegata (il fiduciario), in merito ai quali egli deve "rispondere". La relazione fiduciaria trova ampie applicazioni: nel rapporto tutore-minore, nella relazione docente-discente e - nell'ambito societario- nella relazione tra amministratore di fondazione e beneficiari, oppure, secondo l'opinione prevalente, tra amministratore di società per azioni e azionisti e più in generale tra management e proprietari (nel caso in cui non gestiscano direttamente). Col termine "dovere fiduciario" intenderemo perciò il dovere (o responsabilità) di impiegare un'autorità per il bene di soggetti che concedono (e quindi soggiacciono a) tale autorità.⁹
- *Stakeholder*: con questo termine si intendono individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo significativo su di essa (Freeman e McVea 2002). E' bene tuttavia distinguere più precisamente due diverse categorie:
 - i *Stakeholder in senso stretto*, cioè coloro il cui interesse è coinvolto a causa degli "investimenti specifici" che intraprendono in relazione all'impresa (in capitale umano, finanziario, sociale o di fiducia, in capitale fisico o ambientale, nello sviluppo di tecnologie dedicate ecc.), cioè investimenti che possono significativamente accrescere il valore globale generato dall'impresa (al netto dei costi sostenuti per generarlo), e che al contempo sono specificamente rivolti a *quell'*impresa (e non un'altra). Questi stakeholder sono reciprocamente dipendenti dall'impresa, poiché ne influenzano il valore, ma al contempo – data la specificità dell'investimento- dipendono prevalentemente da essa per la soddisfazione delle loro aspettative di benessere (effetto *lock-in*).
 - ii *Stakeholder in senso ampio*, cioè quegli individui o gruppi il cui interesse è coinvolto a causa del fatto che essi *subiscono* gli "effetti esterni" positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, ma che non apportano direttamente *contributi* alla creazione di valore da parte dell'impresa.

E' chiaro che non c'è una separazione netta tra queste due categorie. Ad esempio il fornitore da un paese in via di sviluppo di un componente per un bene industriale assemblato in Italia, dipende in modo

⁹ Sui doveri fiduciari si veda Flannigan (1989)

essenziale dal suo contratto e con i bassi prezzi della mano d'opera (frutto del potere di mercato del cliente) egli contribuisce in modo essenziale alla creazione dell'utile finale dell'impresa italiana. Al contempo però, se si tratta di una tecnologia matura, può essere sostituito facilmente dall'impresa italiana, la cui dipendenza dal fornitore è quindi limitata (in sostanza la relazione di dipendenza reciproca non è simmetrica). Al contempo una comunità locale non partecipa direttamente alle transazioni realizzate dall'impresa che installa i propri impianti sul suo territorio, ma ne subisce le esternalità ambientali e sociali. Tuttavia, se attraverso le sue istituzioni rappresentative ha il potere di rilasciare o negare una "licenza", essa è in grado di influire sulla creazione di valore da parte dell'impresa e negoziare la riduzione delle esternalità negative. Tali decisioni, legate alla messa a disposizione di infrastrutture, possono addirittura essere viste come investimenti volti a selezionare ed attrarre le attività produttive le cui esternalità positive eccedono le esternalità negative..

Siamo ora in grado di apprezzare la portata della CSR intesa come forma allargata di *governance*: essa estende il concetto di dovere fiduciario da una prospettiva mono-stakeholder (in cui l'unico stakeholder rilevante ai fini dell'identificazione dei doveri fiduciari è il proprietario dell'impresa stessa) a una prospettiva multi-stakeholder, in cui sussistono doveri fiduciari nei confronti di *tutti* gli stakeholder dell'impresa (proprietà inclusa). E' ovvio che la classificazione degli stakeholder in base alla natura della loro relazione con l'impresa debba essere ritenuta rilevante per graduare tali doveri fiduciari ulteriori.¹⁰

4. Le basi economiche dell'idea che l'impresa abbia responsabilità "ulteriori" verso gli stakeholder

4.1. Teoria dell'impresa.

Domandiamoci ora se possa trovare supporto nella teoria economica la tesi che l'impresa abbia responsabilità "ulteriori" verso gli stakeholder. Secondo la teoria neo-istituzionalista (Williamson 1975, 1986, Grossman e Hart 1986, Hart e Moore 1990, Hart 1995, Hansmann 1996) l'impresa nasce come forma di governo delle transazioni volta a risolvere le imperfezioni dei contratti che regolano le relazioni di scambio tra i soggetti detentori di diverse risorse (capitale, lavoro, beni strumentali, decisioni di consumo ecc.) che, se utilizzate congiuntamente, possono generare un surplus rispetto al costo del loro impegno per ciascuno dei detentori. Infatti i contratti, mediante i quali essi regolerebbero i loro scambi, sono incompleti, cioè non prevedono clausole relative a eventi impreveduti - a causa dei costi di scrittura, oppure dei limiti cognitivi della mente umana, che non permette di prevedere tutti gli stati possibili del

¹⁰ A prima vista si potrebbe obiettare che molti stakeholder, sia in senso "stretto" che "ampio", non abbiano relazioni con l'impresa tali da delegare formalmente autorità a chi la governa (ad esempio, non votano) e conseguentemente non si applichino a loro i doveri fiduciari come prima definiti. Tuttavia nel modello del contratto sociale, inteso come spiegazione ipotetica dell'insorgenza dell'impresa - cfr. par. 5.2 - tutti gli stakeholder partecipano al "secondo contratto sociale dell'impresa" e di conseguenza la loro fiducia è costitutiva dell'autorità del proprietario e del manager dell'impresa. D'altra parte ciò spiega come l'autorità di questi ultimi possa nei fatti essere accettata dagli altri. Infatti il contratto ipotetico è una tipica spiegazione di come possa costituirsi l'autorità,

mondo. Al contempo però per utilizzare al meglio tali risorse occorre fare investimenti specifici, cioè investimenti fatti in vista del valore che possono generare all'interno di una specifica relazione contrattuale. Ciò significa che il surplus generato rispetto all'insieme dei costi, che ciascuno dei partecipanti sostiene per prendere parte allo scambio, è legato alla realizzazione di attività *specifiche* con *specifici* interlocutori (fornitori, clienti, collaboratori, finanziatori ecc.). Ipotizziamo poi che i partecipanti siano opportunisti (cioè egoisti che agiscono con astuzia). Allora, dopo che gli investimenti sono stati effettuati, l'incompletezza contrattuale implica la possibilità di ricontrattare i termini dello scambio, attraverso la quale chi ha una posizione contrattuale *ex post* più forte riuscirà ad appropriarsi dell'intero surplus, espropriando gli altri partecipanti. Ma se un agente ha l'aspettativa di essere espropriato, allora non avrà incentivo a realizzare il suo investimento a livello ottimale. L'attesa di un trattamento iniquo qui genera una perdita di efficienza a livello sociale.

L'impresa risponde a questo problema portando le diverse transazioni sotto il governo unificato di un'autorità centrale, cioè l'autorità di quella parte che detiene la proprietà e il controllo sull'impresa. L'impresa integra i contratti incompleti con relazioni di autorità/gerarchia, attraverso l'integrazione verticale e orizzontale delle unità che prima apportavano i loro contributi separatamente. L'impresa è quindi una speciale modalità contrattuale: laddove i contratti non prevedono clausole, interviene la possibilità di "completare" il contratto attraverso il "diritto residuale di controllo" che consente al suo detentore di stabilire cosa deve essere fatto a proposito delle decisioni *ex ante* non contrattate, cioè quelle decisioni che "residuano" dal contratto e si rivelano possibili solo all'accadere delle situazioni imprevedute.

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. In tal modo egli sfugge ai rischi o di subire l'opportunismo delle controparti ed è in grado di proteggere il valore atteso dei propri investimenti nelle situazioni in cui l'incompletezza del contratto consente un esercizio di discrezionalità sulle decisioni residuali. Vi è quindi una ragione di efficienza alla base dell'idea dell'impresa come governo unificato delle transazioni: se una parte (una classe di stakeholder) ha l'investimento specifico più importante delle altre a rischio, o se l'esercizio del "governo unificato" da parte sua è in grado di scoraggiare l'opportunismo delle altre circa l'appropriazione del surplus, quella parte dovrebbe ricevere il diritto di proprietà e con esso il diritto alle prese delle decisioni "residuali".

4.2. Il rischio di abuso d'autorità.

Non bisogna tuttavia sottovalutare i rischi dell'impresa come governo unificato. Infatti non una sola parte è a rischio a causa dell'incompletezza dei contratti: di norma molteplici stakeholder compiono investimenti specifici (investimenti in capitale umano, investimenti di fiducia dei consumatori, investimenti di capitale finanziario, investimenti di fornitori di materie prime, tecnologie e beni strumentali) e anche i contratti con questi stakeholder sono incompleti. Se si costituisce un'impresa che formalmente riconduce i contratti con alcuni stakeholder (contatti di lavoro, obbligazioni e relazioni con

cioè il potere legittimo, sia a livello politico che organizzativo, cfr Green, (1990), Raz (1985), Watt, (1982). Per una discussione dell'autorità manageriale cfr. MacMahon (1989) e Sacconi (1991).

le minoranze azionarie ecc.) sotto l'autorità di una parte cui è allocato il controllo sulle decisioni residuali (ad es. il gruppo di controllo dell'azionariato), e più in generale, per il suo potere di fatto, può esercitare discrezionalità sulle decisioni non contrattate nei rapporti contrattuali impliciti o espliciti con gli altri stakeholder (consumatori, clienti, fornitori, creditori ecc.), cosa garantirà la protezione degli investimenti e interessi a rischio diversi da quelli della parte controllante? E' chiaro che, se i doveri fiduciari sono associati *solo* alla proprietà, chi *non* ha diritto residuale di controllo *non* sarà protetto dai doveri fiduciari di chi gestisce l'impresa.

Il rischio implicito è dunque quello dell'abuso di autorità (Sacconi 1997, 2000): chi ha autorità la può usare per espropriare gli investimenti specifici degli altri in presenza delle "falle" dei contratti – che permangono anche sotto il governo unificato (esso solo alloca a una parte il diritto di "coprire" quelle falle con le proprie decisioni discrezionali). Egli è infatti in grado di minacciare la loro esclusione dall'accesso all'impresa o dai benefici del contratto fino al punto in cui le altre parti diventano indifferenti tra accettare l'espropriazione e rischiare di perdere il valore dei propri investimenti uscendo dalla relazione. In generale ciò produrrà tra impresa e stakeholder *crisi di legittimità* interna (nei rapporti tra autorità organizzativa e i partecipanti all'organizzazione) e *crisi di fiducia* esterna (nei rapporti con gli stakeholder che intrattengono relazioni contrattuali o esterne con l'organizzazione). Vari stakeholder *ex ante* vedranno ridursi i loro incentivi ad investire (se prevedono il rischio di abuso) ed *ex post* saranno disposti a confliggere o agire slealmente, se ritengono di subire l'abuso di autorità. Visto dal buco della serratura degli economisti tutto ciò si chiama "*second best*" (efficienza meno che ottima): tutte le soluzioni di *governance* basate sull'allocatione del diritto di proprietà a una singola parte possono approssimare, ma *mai* raggiungere la completa efficienza sociale. Se ne rendono conto i teorici dell'incompletezza contrattuale quando osservano che l'allocatione del diritto di decisione residuale genera incentivi a sovra-investire, per la parte protetta dal diritto, e incentivi a sotto-investire per le parti non protette, il che implicherà sempre un certo scostamento dall'ottimo sociale (Grossman e Hart 1986 , Hart 1995).

D'altra parte, se si sceglie la categoria di stakeholder destinata ad esercitare la proprietà (controllo e prelievo del residuo, cfr Hansmann 1987, 1996) in base alla sua abilità nel minimizzare la somma dei costi di contrattazione dei vari stakeholder e dei costi di esercizio dell'autorità, non è affatto certo che si trovi una soluzione che riduce al minimo *ciascuno* di questi costi (cioè riduca l'opportunità nei confronti di *ciascuno* stakeholder). E' sufficiente, ad esempio, che i costi di governo di una classe (ad esempio i detentori del capitale) siano così bassi da controbilanciare un relativo aumento del costo di contrattazione di un'altra classe (ad esempio i lavoratori dipendenti) rispetto a casi alternativi (ad esempio il caso in cui non vi sia alcun governo centralizzato, oppure il caso in cui governi un sottoinsieme dei lavoratori, oppure fossero i consumatori a governare) perché quella soluzione possa emergere. Anche in questo caso alcuni incentivi vengono distrutti, il che allontana la soluzione reale dalla completa efficienza sociale (paretiana). Il fatto è che la relativa (in)efficienza dipende da iniquità manifeste o semplicemente attese.

Il mio suggerimento è perciò che la CSR, se intesa come "governance allargata", completa l'impresa come istituzione di governo delle transazioni (cfr. Sacconi 1997). Il deficit di legittimazione dell'impresa

(qualsiasi sia la classe di stakeholder posta al suo governo) viene superato se al diritto di decisione residuale si accompagnano i doveri fiduciari ulteriori verso i soggetti a rischio di abuso, che non detengono il diritto di controllo residuale. Al contempo questo costituisce uno spostamento in direzione di maggiore efficienza sociale, poiché riduce i disincentivi e i costi sociali generati dall'abuso di autorità. In questa prospettiva una "governance allargata" dovrebbe includere:

- Il *diritto di decisione residuale* (proprietà) attribuito allo stakeholder che ha investimenti più importanti a rischio e costi di governo relativamente inferiori, nonché il diritto di delegare il governo operativo a un management professionale.
- I *doveri fiduciari* di chi governa effettivamente (amministratori e management) nei confronti dei proprietari, posto che essi deleghino la gestione.
- I *doveri fiduciari dell'impresa (il management o il proprietario) verso gli stakeholder non controllanti*, cioè il dovere di agire nel corso della gestione in modo da evitare che essi vengano espropriati dalla loro equa aspettativa di partecipazione al surplus prodotto grazie ai loro investimenti specifici o debbano subire esternalità negative.

Alcuni modelli economici e giuridici di governance recenti danno man forte a questa visione.¹¹ Ad esempio, l'impresa può essere vista come "nesso" di investimenti specifici regolati da contratti incompleti, piuttosto che come semplice nesso di contratti - e quindi come *team* tra soggetti che cooperano nella produzione di un surplus attraverso tali investimenti specifici (Rajan e Zingales 2000). Su un'analogia visione, che integra differenti teorie dell'impresa - quella dei contratti incompleti con quella della produzione di squadra - si basa il modello di governance multi-stakeholder proposto da Margaret Blair e Lynn Stout, secondo cui scopo del governo di impresa è sventare i comportamenti opportunistici tra gli N membri della squadra che fanno investimenti specifici. Applicato alla *public company* tale modello si traduce nel *board of directors* (consiglio di amministrazione) inteso come *mediating hierarchy*, cioè un sistema di autorità il cui compito è esercitare un adeguato bilanciamento nella protezione dei diversi interessi (cfr. Blair, Stout 1999). La base giuridica, per altro controversa, di questa forma di "governo imparziale" esercitato dal *board of directors* e dal management nell'ambito della

¹¹ Ho suggerito in lavori precedenti una visione dell'etica manageriale (cfr. Sacconi 1991) basata sull'analisi dell'impresa qui proposta, oltre che sulla teoria di Mashairo Aoki (Aoki 1984), nonché la suddetta formulazione dei doveri fiduciari estesi (cfr. Sacconi 1997, vedi anche Sacconi 2000). Sorprendentemente Guido Rossi (Rossi 2003, pp.114-118), che polemicamente chiama l'etica degli affari "etica tampone", giudica l'idea che il governo di impresa debba rispondere di doveri fiduciari verso molteplici stakeholder una forma dell'epidemic "conflitto di interesse" (cfr. Rossi 2003, p.124), e quindi confonde la mediazione da parte del fiduciario tra legittimi interessi dei fiducianti con il conflitto patologico tra gli interessi del fiduciante, che il fiduciario dovrebbe perseguire, e quelli personali del fiduciario stesso. Questa confusione - cosicché un *board* che cerchi di mediare tra *shareholder value* e altre considerazioni sarebbe appunto in "conflitto di interessi" (una tesi non proprio "progressista") - può solo dipendere dal fatto che Rossi ignora gli sviluppi recenti della teoria dell'impresa che porterebbero almeno a prendere sul serio il problema. Sarà anche "etica tampone" quella che propone - proprio a partire dalla critica interna della teoria neo-istituzionalista - la responsabilità delle imprese verso gli stakeholder (chi scrive la chiamerebbe una visione "riformista"), tuttavia Rossi ricalca la vecchia tesi di Milton Friedman - "l'unica responsabilità sociale dell'impresa è fare profitti" - quando pare accettare il capitalismo dello *shareholder value* senza alcun "tampone", e

società per azioni statunitense è la dottrina del *business judgment* – il ricorso a uno standard di correttezza professionale del manager che immunizza le sue scelte rispetto alle azioni di responsabilità degli azionisti (cfr. Blair, Stout 1999, ma anche Meese 2002).

Ad ogni modo, restano varie domande aperte alle quali il sostenitore della CSR come “governance allargata” non può sottrarsi: esiste un criterio per identificare più precisamente tali doveri estesi da cui ricavare un criterio di gestione dell’impresa abbastanza univoco da non implicare che la “governance allargata” sia più costosa della “governance ristretta”? Quali norme sono efficaci per fare valere la CSR? Quale ruolo ha il diritto societario rispetto alle legislazioni sociali che impongono vincoli al comportamento dell’impresa? E quale ruolo può essere attribuito all’autoregolazione?

5. Come possiamo identificare (senza troppa arbitrarietà) i doveri di CSR?

5.1. Il Contratto Sociale come criterio per la gestione strategica.

Se l’impresa è un *team* di portatori di investimenti specifici, vale allora la metafora del “gioco cooperativo” tra molteplici stakeholder. Essi devono accordarsi su un piano di azione comune (una strategia congiunta) che assegni a ciascun membro del *team* il proprio compito, in modo che l’apporto di ciascuno avvenga a livello efficiente (produzione del massimo surplus al netto dei costi di ciascuno stakeholder). Il “gioco cooperativo” tra gli stakeholder è tipicamente a interessi misti: sebbene abbiano un interesse comune a cooperare, poiché ciò consente di produrre un surplus altrimenti impossibile, tuttavia tra gli stakeholder persiste sempre un conflitto circa la distribuzione del valore creato. La “governance” e la gestione strategica consistono perciò nella soluzione di due problemi.

- a) Identificare la strategia congiunta che gli stakeholder, che rimangono pur sempre i giocatori, possano utilizzare per coordinarsi in quanto essi l’accetterebbero *ex ante* come accordo volontario per la loro cooperazione – cosicché, grazie alla gestione strategica, risultino ridotti i costi (tempi, conflitto ecc.) di contrattazione e i costi di informazione circa le alternative effettivamente disponibili e le intenzioni gli uni degli altri.
- b) Fare in modo che *ex post* ciascun membro della squadra si attenga alla strategia congiunta così selezionata, e non agisca da *free rider* nei confronti degli altri.

La scelta della strategia congiunta (punto a) in particolare equivale a trovare un equilibrio di cooperazione, e deve quindi rispondere alla domanda circa cosa è *dovuto* a ciascuno stakeholder e cosa ciascuno può aspettarsi dall’impresa in cambio del proprio apporto. Sorge dunque la domanda circa *come* bilanciare gli interessi degli stakeholder l’uno contro l’altro e quali pretese nei confronti dell’impresa considerare la base appropriata dei doveri fiduciari in capo a chi governa l’impresa. “Stakeholder” è infatti un termine descrittivo. Esso ci ricorda che molte classi di individui hanno interessi in gioco nella

minaccia la fine della Repubblica di Weimar a chiunque argomenti il contrario (cfr. *ibidem* pp.123-124).

conduzione dell'impresa e che talvolta tali pretese potranno essere in conflitto. Dire "stakeholder" però non offre alcun *criterio* circa *come* bilanciare tali pretese quando esse siano in conflitto.

Per rispondere alla domanda abbiamo dunque bisogno di un *criterio* in grado di identificare l'equilibrio che *qualunque* stakeholder accetterebbe come base per la sua cooperazione volontaria con l'impresa, cioè un criterio *imparziale*. E' qui che l'etica, intesa come insieme dei *criteri imparziali* per la presa di scelte collettive, entra in gioco quale parte della *governance* e della gestione strategica dell'impresa.

Suggerisco perciò come criterio etico quello di "*contratto sociale*" tra gli stakeholder dell'impresa (Sacconi 1997, 2000). Con "contratto sociale" si designa non un contratto qualsiasi della vita reale, bensì una "pietra di paragone" alla luce della quale giudicare i diversi esiti della contrattazione reale e della gestione strategica - cioè l'accordo che verrebbe sottoscritto imparzialmente in una posizione ipotetica di scelta unanime tra i rappresentanti di tutti gli stakeholder dell'impresa.¹² All'idea di contratto sociale corrisponde essenzialmente una procedura deliberativa in più passi, in grado di generare accordi imparzialmente accettabili:

- (i) forza, frode e manipolazione vanno scartate;
- (ii) ciascuno si siede al tavolo della contrattazione ipotetica portando con sé solo le proprie capacità di contribuire, e la valutazione dell'utilità di ciascuna ipotesi di accordo e di non accordo (e lasciando cadere ogni arma di minaccia che non sia la sua possibilità di rifiutare di accordarsi));
- (iii) lo *status quo* della contrattazione deve essere identificato in modo che ciascuno stakeholder sia immunizzato dal costo dei suoi investimenti specifici - cioè ciascuno deve almeno ottenere dal contratto sociale il rimborso del costo dell'investimento specifico col quale contribuisce al surplus (in caso contrario la contrattazione permetterebbe di sfruttare opportunisticamente la situazione *lock-in* della controparte). La distribuzione del surplus è oggetto del contratto sociale - e della procedura deliberativa corrispondente - a partire dalle "dotazioni iniziali" così definite ;
- (iv) ciascuno mette a turno se stesso nella posizione di ogni altro, e nella posizione di ciascuno accetta o rifiuta le alternative soluzioni contrattuali;
- (v) se dappprincipio si trovano soluzioni accettabili nella prospettiva di qualche stakeholder che tuttavia non risultano accettabili agli altri, allora la procedura deve essere iterata scartando queste soluzioni (ciò riflette l'assunto la cooperazione di ogni stakeholder sia necessaria) ;
- (vi) i termini di accordo restanti sono perciò quelli che saremmo disposti ad accettare dal punto di vista di ciascuno, cioè l'intersezione non vuota delle strategie congiunte e delle relative distribuzioni accettabili da ciascuno stakeholder;

¹² Per la prima formulazione della teoria del contratto sociale dell'impresa, basta sulla revisione della teoria neo-istituzionalista e con riferimento al problema dell'abuso di autorità verso gli stakeholder cfr. Sacconi (1991) e in seguito Sacconi (2000). Per una formulazione esterna alla teoria economica si vedano Donaldson (1982) e poi Dunfee e Donaldson, (1995) . Le teorie etiche del contrattualismo, nelle due versioni "ideale"(kantiana) e "reale" (hobbesiana) sono inoltre state proposte come chiave interpretativa per identificare l'abuso del potere di maggioranza nelle società per azioni da Disiano Preite (Preite 1992).

Si consideri che tale intersezione è necessariamente *non vuota*, poiché in caso contrario il gioco non sarebbe cooperativo, ovvero non sarebbe vero che l'azione congiunta tra le diverse parti produce qualche cosa di più della loro azione separata, di modo che la sua distribuzione può risultare *reciprocamente vantaggiosa* (se lo *deve* essere, allora esisterà almeno un accordo accettabile da ciascuno).

5.2. Contratto sociale e insorgenza dell'impresa.

Il Contratto sociale è stato fin qui presentato come un criterio normativo volto a identificare i termini di accordo che sarebbero accettabili in una prospettiva *imparziale*, cioè da uno stakeholder “qualunque”, così da poter essere adottato quale criterio di giudizio, ad esempio, dalla *mediating hierarchy* proposta da Blair e Stout. Il contratto sociale può però offrire anche una ricostruzione - intesa come “spiegazione potenziale” - di come, attraverso la contrattazione, possa esser insorta l'impresa cui fanno capo *sia* i doveri fiduciari verso la proprietà, *sia* la “responsabilità sociale” verso tutti gli stakeholder.

Si ipotizzi uno “stato di natura” precedente alla costituzione dell'impresa: le transazioni bilaterali tra gli stakeholder, regolate da contratti incompleti, andrebbero soggette ai reciproci comportamenti opportunistici, e perciò proibitivi costi di contrattazione le renderebbero inefficienti. Al contempo i partecipanti a tali transazioni non si prenderebbero alcuna cura degli effetti esterni negativi delle loro transazioni su altri agenti non partecipanti, ma in tal modo interessati. E' uno scenario hobbesiano, in cui la vita delle transazioni economiche tra i nostri agenti è “solitaria, misera, sgradevole, brutale e breve”.¹³ Gli stakeholder si pongono allora il problema di costituire un'associazione la quale consenta di effettuare tutte le loro transazioni reciproche secondo piani concordati e non soggetti a costi di contrattazione, e al contempo di ridurre al minimo gli effetti negativi su quanti non partecipano ai benefici delle transazioni. Il “Primo Contratto Sociale” dell'impresa (*pactum unionis*) altro non è che l'accordo che essi fanno *tra di loro* per costituire tale associazione (che chiameremo “impresa giusta”). Essi contrattano sulla sua costituzione, consistente in un piano d'azione comune (strategia congiunta) al quale ciascuno di essi contribuisce con il proprio apporto o con la rinuncia ad apporre il proprio veto. Questo prevede:

- a) l'astensione dai piani d'azione comune che generano esternalità negative sui non partecipanti all'attività cooperativa oppure, qualora essi siano essenziali ai fini della produzione del surplus cooperativo, il risarcimento dei terzi in modo tale da renderli neutrali;
- b) la produzione del massimo surplus possibile (differenza tra il valore del prodotto per i consumatori, che sono parte dell'associazione, e i costi sostenuti da ciascuno stakeholder per la produzione);
- c) la distribuzione equa del surplus, cioè accettabile razionalmente da ciascuno in una contrattazione priva di forza e frode, a partire da uno *status quo* equo, cioè considerando il surplus al netto degli investimenti specifici.

Se si cerca di attuare questa forma ideale di associazione (l' “impresa giusta”), che elimina molteplici costi di contrattazione, si scopre tuttavia che essa è inefficiente dal punto di vista dei costi di governo. Gli stakeholder scopriranno ad esempio che l'assemblea tra tutti i soci non riesce ad arrivare a decisioni

coerenti in tempi ragionevoli. In mancanza di una sistema di monitoraggio, i membri dell'associazione, una volta che siano state stabilite eque quote del surplus da distribuire a ciascun membro, avranno incentivo ad agire opportunisticamente e non fare la propria parte. Si presenteranno problemi di coordinamento circa il modo di attuare la strategia congiunta al cambiare delle contingenze, che possono modificare in modo asimmetrico le credenze e le aspettative reciproche. Gli stakeholder ricorrono allora a un *secondo contratto sociale* dell'impresa (*pactum subjectionis*)¹⁴ con il quale costituiscono in senso proprio una *struttura di governo* dell'associazione. E' solo a questo punto che nasce l'impresa come struttura gerarchica.

Il secondo contratto sociale infatti prevede la delega di autorità allo stakeholder più efficiente nell'esercizio delle funzioni di governo (presa delle decisioni residuali, segnalazione di soluzioni di coordinazione al cambiare del contesto, attività di monitoraggio, irrogazione di sanzioni, decisioni di escludere eventuali *free rider* ecc). Per questo esso può essere anche visto come un contratto *con* chi è posto a governare l'impresa (contratto sociale *con l'impresa*). L'esame comparato dei costi di governo di ciascuno stakeholder condurrà alla scelta di quello con costi inferiori cui assegnare la proprietà e quindi, per questa via, quello cui delegare la posizione di governo nell'associazione (Hansmann 1996). A tale classe, remunerata con il residuo, sarà data la facoltà di delegare parte delle decisioni discrezionali sulla gestione ad amministratori e manager professionali e di nominarli. La loro autorità sarà effettivamente costituita, cioè la delega resterà valida, fino a che essi soddisferanno ciò che chiamiamo

Clausola fiduciaria ristretta: remunerare i proprietari con il residuo massimo possibile (sotto le forme compatibili con la diversa natura dello stakeholder controllante: utili, ristorni, sconti, miglioramento delle condizioni di servizio, miglioramento delle condizioni di impiego ecc.) alla luce delle condizioni di mercato per la specifica attività di impresa in questione.

E' chiaro però che in questo modo cambia la posizione degli altri stakeholder. Da membri a pari titolo dell'associazione, essi passano ad essere sottomessi in vario modo alle decisioni discrezionali della parte investita d'autorità e degli amministratori da essa nominati. Al posto dei costi di contrattazione, compare qui il rischio dell'abuso di autorità. Contrariamente alla teoria economica dell'impresa, la teoria contrattualista tiene conto anche di questa eventualità: il *secondo contratto sociale* è quindi concepito in modo da prevenire anche questo costo non voluto della gerarchia. Ciò significa che al momento del secondo contratto sociale, gli stakeholder accetteranno di sottomettersi all'autorità, rendendola effettiva, se tale contratto conterrà la *clausola fiduciaria estesa* dell'osservanza da parte del nuovo governo di impresa di *doveri fiduciari verso tutti* gli stakeholder (proprietari e non proprietari):

- Verso i non proprietari:
 - astenersi dalle attività di impresa che impongono effetti esterni negativi sugli stakeholder non partecipanti alle transazioni o risarcirne gli interessi in modo da renderli neutrali;

¹³ Cfr. Hobbes, *Il Leviatano*, (1976), p.120.

¹⁴ E' interessante osservare che anche Blair e Stout (1999) adottano l'analogia tra l'impresa e i due contratti sociali, tipici della tradizione contrattualista.

→ remunerare gli stakeholder partecipanti alle transazioni dell'impresa con *payoff* (monetari o di altra natura, ad esempio in termini di quantità, qualità e prezzo dei beni, servizi, condizioni di lavoro ecc.) che, fatte salve le condizioni contrattuali, devono contenere una parte variabile legata all'andamento economico dell'impresa tale da approssimare quote eque/efficienti del surplus (posto che sia positivo), come inteso nel primo contratto sociale.¹⁵

- *Verso i proprietari*: remunerarli con il residuo massimo compatibile con la remunerazione equa degli apporti efficienti di tutti gli altri stakeholder, come definita nel primo contratto sociale,

5.3. Interesse sociale e doveri fiduciari estesi

Quale è l'apporto di questa spiegazione ipotetica? Esso consiste nella possibilità di ricavare una formulazione dell' "interesse sociale", cioè dell'interesse che l'imprenditore o il manager deve servire, coerente con il modello contrattualista. Secondo questa ricostruzione infatti il manager (selezionato a seguito del secondo contratto sociale) ha un dovere fiduciario *speciale* verso la proprietà (o *residual claimant*) che lo ha delegato (clausola fiduciaria ristretta). Tale dovere vale però sotto il vincolo dell'adempimento del dovere fiduciario *generale* verso *tutti* gli stakeholder - cioè della *clausola* fiduciaria allargata. Possiamo costruire in tal modo l'interesse sociale attraverso una procedura decisionale gerarchica che passa dalle condizioni più generali a quelle più specifiche:

Primo passo: minimizzare le esternalità negative sugli stakeholder in senso lato (con eventualmente opportune compensazioni),

Secondo passo: identificare gli accordi compatibili con la massimizzazione del surplus congiunto e la simultanea distribuzione equa, come stabilita dall'accordo imparziale cooperativo tra gli stakeholder in senso stretto,

Terzo passo: se entro l'insieme suddetto è disponibile *più di una* decisione, allora scegliere quella che massimizza il residuo distribuito al proprietario (a esempio lo shareholder) .

In sostanza, l' "interesse sociale" ristretto (quello che usualmente troviamo affermato dal diritto societario) risulta attraverso una gerarchia di passaggi che selezionano le modalità ammissibili di soddisfazione di tale interesse, cioè quelle che risultano compatibili con i vari requisiti imposti dal primo contratto sociale alla condotta dell'imprenditore. E' bene chiarire che tale concetto non si riduce a quello della massimizzazione del valore per il "*residual claimant*" (la proprietà), una volta che le obbligazioni contrattuali positive siano state onorate. Il fatto è che qui i contratti sono tutti incompleti ed essi vanno sempre soggetti all'opportunità potenziale (incluso quello di chi dirige l'impresa), cosicché è l'intera procedura decisionale gerarchica la base per soddisfare l'interesse sociale. Questo risulta dalla soddisfazione in successione dei tre requisiti suddetti ovvero, detto in un poche parole: massimizzare il

¹⁵ Si osservi che qui si intende remunerazione in utilità e non necessariamente in denaro, cioè detto nel gergo economico stiamo parlando delle "rendite" del consumatore, del produttore, del lavoratore ecc. ricavate dalle transazioni. Ciò significa che gli stakeholder potrebbero desiderare ricevere dall'impresa piuttosto che quote degli utili monetari, miglioramenti delle condizioni di lavoro o di acquisto, della qualità dei beni e servizi, delle condizioni contrattuali ecc. alle quali dovrebbe comunque essere destinato l'impiego di quote del surplus.

valore per il “*residual claimant*” sotto il vincolo di aver esaudito il contratto sociale tra impresa e stakeholder, che identifica lo *stakeholder value*.

6. Una funzione-obiettivo per l’impresa?

6.1. Una soluzione calcolabile per il gioco di contrattazione dell’impresa.

La principale obiezione contro al CSR è che l’approccio multi-stakeholder al governo dell’impresa lascerebbe il management senza una “*bottom line*” univoca alla luce della quale valutare il suo successo o insuccesso (Jensen 2001). La conseguenza sarebbe che il management ne approfitterebbe per seguire i suoi interessi personali, accampando in ogni situazione la giustificazione più comoda, vale a dire nascondendo dietro gli interessi ora di questo ora di quello stakeholder il suo comportamento essenzialmente auto-interessato. Mentre, sostiene il critico della CSR, la scelta della linea di gestione che, tra le varie alternative in ogni momento disponibili, rende più elevati i profitti sarebbe facilmente calcolabile, e su di essa sarebbe facile chiedere al management di render conto, non lo sarebbe invece lo “*stakeholder value*”, che contiene molteplici dimensioni da massimizzare contemporaneamente (gli interessi dei vari stakeholder) e conseguentemente conterrebbe un’intrinseca contraddizione - perseguire al contempo obiettivi talvolta conflittuali o comunque divergenti - il che lascerebbe in ultima istanza alla mera discrezionalità del manager la scelta della strategia da seguire.¹⁶

E’ chiaro però che tale obiezione non si applica al modello del contratto sociale dell’impresa qui proposto - il quale non sottace affatto l’esistenza di un conflitto distributivo, e piuttosto risolve tale conflitto mediante l’identificazione di un equilibrio di contrattazione che permette la mutua cooperazione tra i membri del *team*.

Per non essere vaghi a tale proposito, si può aggiungere che al modello filosofico contrattualista corrisponde un modello matematico di contrattazione la cui soluzione è perfettamente calcolabile, esattamente quanto lo è la funzione di profitto nella teoria microeconomica, cosicché alla massimizzazione del profitto possiamo semplicemente sostituire la massimizzazione della funzione che assegna la soluzione del gioco di contrattazione tra i diversi stakeholder ed assumere questa come *funzione-obiettivo* (perfettamente calcolabile) per l’impresa¹⁷. Tale soluzione è una risposta contemporaneamente al problema di cooperazione e a quello di conflitto distributivo tra gli stakeholder stessi. Inoltre (per chi sa apprezzare le meraviglie della matematica) se l’insieme di contrattazione è ben definito (e se si accettano i postulati della teoria della contrattazione di Nash, Harsanyi e Zeuthen) la soluzione è definita in modo univoco, cosicché l’insieme delle soluzioni ammissibili si riduce a una sola alternativa, di modo che il miglior perseguimento dell’interesse dello stakeholder controllante l’impresa equivale alla soluzione del problema di contrattazione tra tutti gli stakeholder (Ad ogni modo varie teorie

¹⁶ Questa preoccupazione si trova anche in Tirole (2001) che per altro dedica ampio spazio all’approccio stakeholder alla *corporate governance*.

¹⁷ Per la teoria della contrattazione si veda Harsanyi (1977) . Mashairo Aoki usa la soluzione di Nash nella sua teoria dell’impresa che prevede una govenance imparziale da parte dei manager (Aoki 1984)

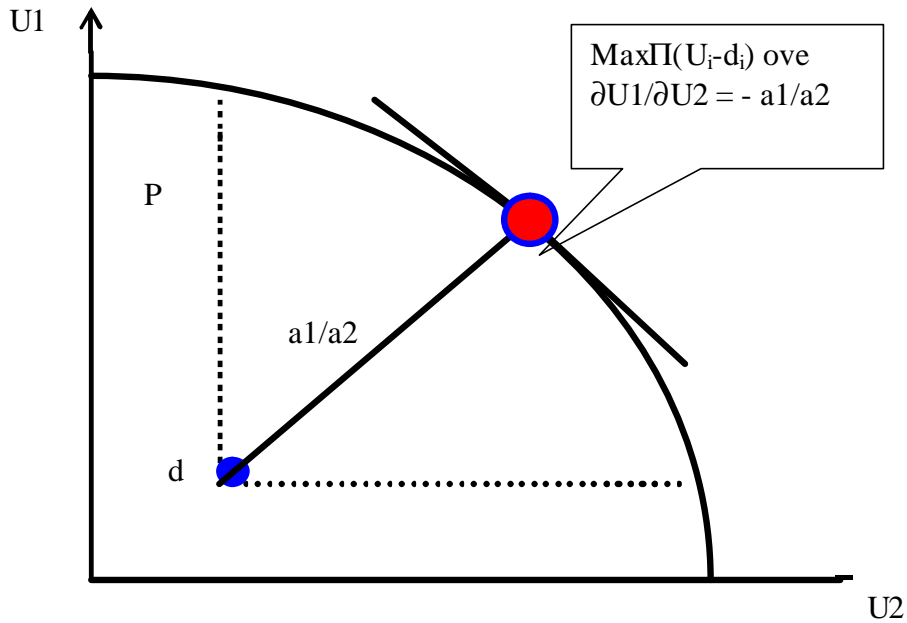
della contrattazione convergono a identificare soluzioni abbastanza vicine l'una all'altra – cfr. Gauthier (1986) e Kalai e Smorodinski (1975) e, per gli scopi di questo scritto, identificare un insieme di soluzioni “vicine”, compatibili con l'idea di contrattazione razionale (è già sufficiente).

Qual è questa soluzione? Posto che gli effetti esterni su terzi non influenti sulle transazioni siano minimizzati dalla scelta delle forme di cooperazione che meno li danneggiano, possiamo procedere come segue. Al netto della posizione iniziale (pre-contrattuale), in cui deve essere inclusa la copertura dei costi per investimenti specifici di ciascun stakeholder, si calcola il valore per ogni stakeholder di ciascun esito cooperativo frutto di azioni congiunte. L'insieme di tali valori (meglio, l'insieme di questi vettori di valori) è lo spazio entro il quale avviene la contrattazione razionale, in cui le parti cercano di ottenere il risultato migliore per sé, a scapito della quota altrui, posto che sono consapevoli della necessità della reciproca adesione, in mancanza della quale sanno di non essere in grado di ottenere nulla più della posizione iniziale (*status quo*). Entro tale spazio si calcola il prodotto tra le utilità dei vari stakeholder che conferiscono apporti, cioè una funzione aggregativa delle loro utilità equivalente alla soluzione di Nash della contrattazione (Nash 1950, Harsanyi 1977). Dove il prodotto (l'aggregazione) è massimo, vi è un equilibrio contrattuale (cioè l'accordo razionale tra i partecipanti al contratto sociale). (vedi fig. 1 per un esempio a due giocatori).¹⁸

¹⁸ Per spiegare, consideriamo un caso a due giocatori 1 e 2 e diciamo innanzitutto che la soluzione identifica un punto in uno spazio R^2 racchiuso tra gli assi cartesiani, U_1 e U_2 , ciascuno dei quali misura l'utilità per un giocatore degli esiti del gioco cooperativo (vedi fig. 1). Lo spazio rappresenta perciò gli esiti del gioco cooperativo, sui quali si svolge la contrattazione, mediante il loro valore in utilità per i partecipanti (cioè i loro *payoff*). Assunzioni analitiche standard sono che lo spazio dei *payoff* sia convesso e compatto. Lo spazio dei *payoff* P ha quindi una frontiera efficiente (quella nell'ortante positivo a nord-est), che rappresenta l'insieme degli esiti per i quali l'utilità dei giocatori non può essere aumentata da un accordo alternativo senza ridurre l'utilità di almeno un altro giocatore. Sotto la frontiera ci sono accordi rispetto ai quali sono ancora possibili guadagni per tutti; sopra la frontiera ci sono esiti irrealizzabili, che nessun accordo o piano di azione congiunta può raggiungere. Ogni punto dello spazio rappresenta diversi valori possibili della coalizione tra tutti i giocatori. Infatti solo quando tutti si accordano le regole del gioco consentono di sfuggire allo *status quo* d , che è rappresentato da un punto interiore dello spazio. La funzione caratteristica della coalizione tra tutti i giocatori è quindi superadditiva (meglio accordarsi che non farlo). Ovviamente interessano solo quegli accordi, per i quali ci si trova in un'allocazione efficiente. Ma in quale punto tra quelli della frontiera? La soluzione di Nash dice che i giocatori si accorderanno sulla strategia congiunta corrispondente al punto della frontiera dove vale

$$\text{Max } \Pi_i (U_i - d_i) \quad (i=1,2 \text{ denota i vari partecipanti alla contrattazione})$$

ove U_i è l'utilità dello stakeholder generico i per la transazione che egli compie con l'impresa e d_i è il costo degli investimenti specifici da i sostenuti per effettuare la propria parte nel piano di azione congiunta (cioè i ottiene sempre almeno il rimborso del costo dell'investimento specifico). La *soluzione* prevede che ogni partecipante riceva dalla contrattazione un vantaggio netto, cioè la differenza tra la quota del *surplus* appropriato e il valore dello *status quo*, tale che il *prodotto* di tutti i vantaggi individuali netti sia il massimo tra quelli possibili nell'insieme degli esiti della cooperazione. Possiamo dire che questa è la funzione di scelta collettiva che i membri della coalizione adottano, alla luce della loro contrattazione, per risolvere il problema della loro azione congiunta. Essa è coerente con la proporzionalità delle remunerazioni rispetto alle utilità relative, poiché il rapporto secondo con cui si distribuiscono le quote del surplus a_1/a_2 è proporzionale al rapporto tra le variazioni marginali delle utilità dei giocatori $\partial U_1/\partial U_2 = - a_1/a_2$ (Brock 1979, Sacconi 1991, 1997). In base ai postulati di Nash (1950) e quelli della teoria Zeuthen -Harsanyi (cfr Harsanyi 1977), tale soluzione esprime un equilibrio di contrattazione basato sulla razionalità individuale dei partecipanti.



(Fig. 1. Gioco di contrattazione cooperativo a due giocatori e soluzione di Nash in un caso simmetrico)

Tale equilibrio non richiede per essere calcolato di fare confronti interpersonali di utilità (che renderebbero non operativa la soluzione). Esso obbedisce infatti a semplici assiomi di razionalità individuale nella contrattazione - come la decisione di fare una concessione sulla base dell'utilità personale attesa in base alla probabilità di accettazione della controparte, l'ipotesi che tale disponibilità dipenda da un'analogia valutazione della controparte, e condizioni di razionalità mutuamente attesa, quali la disponibilità a non accettare qualcosa di meno di quello che sarebbe accettato dalla controparte e viceversa non pretendere che la controparte accetti qualcosa che noi non accetteremmo ecc. (cfr. Harsanyi 1977)

Naturalmente tali postulati, se presi alla lettera, possono essere criticati come irrealistici, e verosimilmente nel mondo reale gli agenti non sono in grado di massimizzare o di fare stime di probabilità coerenti, o di definire esatte previsioni sul comportamento razionale delle controparti. Ma ciò che conta ai nostri scopi è che i postulati siano una buona approssimazione al comportamento razionale nella contrattazione ipotetica (ideale) tra stakeholder (è pur sempre un modello *normativo* quello che stiamo definendo - non meno di quello della massimizzazione del profitto).

L'esito della contrattazione può essere interpretato come la soluzione che risponde a una nozione di giustizia distributiva. Posto che fossimo in grado di unificare le unità di misura delle utilità, infatti, scopriremmo che la soluzione della contrattazione calcolata distribuisce sempre i vantaggi in modo proporzionale ai "bisogni relativi" o alla variazione relativa dell'intensità delle utilità personali (Brock 1979, Sacconi 1991, 1997). Essendo collocata sulla frontiera superiore dello spazio degli esiti di contrattazione, essa così soddisfa la richiesta di efficienza sociale (nessun vantaggio della cooperazione va perso) e al contempo corrisponde a una nozione intuitiva di equità.

6.2. Dal generale al particolare, ma non viceversa.

Possiamo così rispondere alla domanda circa quale relazione sussista tra *stakeholder value* e *shareholder value* (o in generale il valore destinato al proprietario). Nel vecchio istituzionalismo si parla di interesse dell'impresa *come tale*, o di *sopravvivenza* dell'impresa. Ma *come tale* l'impresa, essendo una costruzione umana artificiale, non ha un interesse e la "sopravvivenza" è un'analogia biologica fuorviante, che rinvia ad un organismo unico piuttosto che alla costruzione frutto delle decisioni di molteplici individui (inoltre è normativamente è discutibile: un'impresa non dovrebbe mai fallire?).

Il nuovo istituzionalismo, nella versione contrattualista qui proposta, non ha bisogno di questa analogia biologica, e può direttamente parlare dell'impresa come una soluzione istituzionale del problema di coordinamento e cooperazione tra molteplici interessi. L'impresa permane e ha successo se realizza l'equilibrio tra gli stakeholder - essa crea surplus di ricchezza solo se realizza tale equilibrio. Si tratta di una *costruzione artificiale* che ha uno scopo *intermedio* e *non* finale, ovvero è un *mezzo* che consente la soluzione di problemi di coordinamento e cooperazione tra stakeholder *per* (cioè a vantaggio de)gli interessi degli stakeholder. A differenza della teoria dell'impresa affermata nella scuola dei diritti di proprietà, finora dominante nell'approccio neo-istituzionalista, qui l'individualismo metodologico non porta perciò a identificare un unico interesse da servire, poiché possiamo spiegare l'impresa come il *mezzo* che permette di dare attuazione all'*equilibrio* contrattuale equo tra *diversi* interessi. Nell'equilibrio contrattuale c'è il punto di intersezione dei vari interessi, è cioè realizzato l'interesse di ciascuno stakeholder: ciascuno massimizza i suoi obiettivi sotto il vincolo che anche la controparte, vista come libera e informata, possa fare altrettanto.

Abbiamo così stabilito una relazione di implicazione che è vera solo in una direzione: l'accordo imparziale implica *sempre* la soddisfazione dell'interesse dello *shareholder*, posto che questo debba essere soddisfatto attraverso un accordo o la cooperazione con gli altri. Non è però necessariamente vero il contrario: il massimo interesse dello *shareholder non coincide sempre* con l'interesse congiunto degli stakeholder. Fuori dall'accordo ci sono *altri* modi di perseguire l'interesse di ciascuno stakeholder, ma questi presuppongono o il *conflitto* (forza) o l'*inganno* (non tenere fede a patti e promesse implicite).

Il prototipo di tali situazioni è raffigurato dal gioco del "dilemma del prigioniero", ove ciascun giocatore ha interesse ad avvantaggiarsi della cooperazione altrui senza fare la propria parte, e se per altro prevede che l'altro giocatore non faccia la propria parte nella cooperazione ha tanto più convenienza ad astenersi dal fare la sua. E' chiaro che tale modo di perseguire l'interesse individuale è auto-distruttivo, poiché l'esito è sempre inferiore a quello della reciproca cooperazione. Nel mondo reale per altro ci sono casi di asimmetria di informazione e abilità tali che di volta in volta alcuni stakeholder (ad esempio avendo maggiore informazione sulle effettive "regole del gioco" in uso) possono convincersi della possibilità di avere la meglio sulla controparte anche in un quello che potrebbe essere concepito come "dilemma del prigioniero".

Se quindi si vuole partire dal perseguimento dell'interesse di *uno* stakeholder qualsiasi, in particolare lo *shareholder*, per giungere all'interesse *congiunto* degli stakeholder, bisogna stabilire *sotto quali condizioni* (cioè *non* in generale) il "particolare" coincide con il "generale" e questo dipende dal *tipo* di

gioco che essi sono chiamati a giocare (nel dilemma del prigioniero ciò *non* avverrebbe, come abbiamo visto) - il che ha a che fare tra l'altro con le norme (non necessariamente imposte esternamente) che danno una qualche struttura ai giochi in questione.

7. Quali norme sono efficaci per fare valere la CSR? Il ruolo del diritto societario

Possiamo quindi domandarci quali norme incanalino gli interessi degli agenti in modo da favorire la conformità ai doveri fiduciari allargati. Le legislazioni sociali, del lavoro e ambientali definiscono un quadro di contorno, ma non possono disciplinare ogni dettaglio delle decisioni di impresa. Esse possono stabilire condizioni minime obbligatorie, ma in molteplici contesti per la loro applicazione occorrerà interpretare un'area "grigia", oppure non saranno osservabili le condizioni alla luce delle quali si può appurare il loro rispetto. Inoltre, anche quando le scelte manageriali ricadano con evidenza sugli stakeholder, il diritto non può disciplinare del tutto tali decisioni: la scelta se ristrutturare o meno un'impresa rientrerà sempre all'interno di un giudizio imprenditoriale, qualunque siano le richieste che le legislazioni possano imporre circa la tutela dei terzi o eventualmente dei collaboratori. Una legislazione che volesse dettare tali scelte in ogni contingenza sarebbe inevitabilmente inefficiente (come lo sono state tutte le economie di comando).

Né offre sollievo rivolgersi ai contratti. I contratti sono in generale incompleti, e proprio da questa osservazione ha preso avvio la nostra argomentazione sulla CSR. Di conseguenza la responsabilità sociale interviene a completarne le falle per ciò che riguarda i vincoli all'autorità imprenditoriale e manageriale verso gli stakeholder non controllanti. Secondo la nostra ipotesi, il contratto sociale tra l'impresa e gli stakeholder è il "contratto ipotetico" che può funzionare da regola di *default* o "gap-filling" per completare i contratti incompleti (Coleman 1992). Il vincolo di esecuzione dei contratti espliciti, ma incompleti, non garantisce perciò l'osservanza degli obblighi derivanti dal contratto ipotetico. Affidare semplicemente al giudice la protezione degli stakeholder mediante la richiesta di attuare le regole di *default* del contratto esplicito non è dunque una soluzione credibile: egli è inevitabilmente meno informato delle parti circa la comprensione delle contingenze impreviste. Potrebbe attenersi in modo schematico alla "lettera" del contratto incompleto, perciò non ricostruendo il contratto ipotetico soggiacente, oppure essere troppo discrezionale, applicando la propria intuizione di equità indipendentemente dall'accordo ipotetico tra le parti. Anche il ricorso al giudice come interprete dell'accordo implicito (inteso secondo "buona fede") richiede perciò qualche standard interpretativo ulteriore rispetto alla lettera contratto, che è bene provenga dalle parti più informate, cioè dall'impresa e dagli stakeholder stessi.

Ci si può domandare se ciò non dovrebbe essere fatto mediante un'ampia revisione del diritto societario. Personalmente non ritengo che ciò sia necessario e non reputo indispensabile una radicale revisione della nozione di "interesse sociale" dei vari tipi di impresa (nemmeno nel senso di introdurre direttamente nella legge la definizione data nel par. 4.2). Propendo invece per un approccio indiretto. La legge può creare le condizioni sotto le quali l'interesse degli shareholder *coincide* con quello degli

stakeholder, imponendo vincoli interni ai criteri di gestione dell'impresa, che non implicano la sostituzione diretta dello *shareholder value* con lo *stakeholder value*, ma che inducono a giocare un gioco nelle condizioni in cui tale identità si può manifestare endogenamente. In particolare si potrebbero suggerire le seguenti ragionevoli riforme:

- a) Compatibilmente con la recente riforma del codice civile (d.lgs 6/03), ai membri indipendenti negli organi sociali previsti dalla legge (tra i sindaci, nel consiglio di sorveglianza del modello dualista, oppure nel CdA del modello monista) potrebbe essere data la rappresentanza imparziale degli interessi degli stakeholder. A tal fine parrebbe maggiormente appropriato il ricorso al modello dualista, nel cui consiglio di sorveglianza (d. lgs 6/03 art. 2409, xii, xiii) si potrebbe identificare la sede precipua in cui il punto di vista degli stakeholder, che tipicamente non devono esercitare autorità sulla gestione bensì controllare che non abusino di loro, potrebbe essere rappresentato ed esercitare influenza;
- b) obbligo di rendicontazione trasparente e oggettiva su tutte le materie di interesse degli stakeholder (completamente e oggettivamente identificati) attraverso l'adozione di regole di rendicontazione sociale;
- c) obbligo di salvaguardare la *fiducia* e la *reputazione* dell'impresa presso tutti gli stakeholder dell'impresa;

Indubbiamente – posto che la presenza di membri indipendenti non sarebbe un'innovazione molto radicale – le novità maggiori della proposta vertono sui punti (b) e (c). Se un'impresa fosse tenuta a rendere conto puntualmente a tutti gli stakeholder del suo operato e delle conseguenze su di loro, ciò la condurrebbe a rivelare informazioni che possono effettivamente influire sulla sua reputazione, specialmente nel caso in cui tali stakeholder abbiano rappresentanti negli organi sociali di controllo in grado di verificare e avvalersi delle informazioni così generate. Questo la condurrebbe indirettamente ad avere maggiore interesse di prendersi cura delle condotte che influiscono sulle relazioni fiduciarie. Ciò non toglie che potrebbero darsi situazioni in cui tale preoccupazione non sia avvertita dall'imprenditore, quando ad esempio prevalga una visione dell'interesse societario di breve periodo o speculativo. Oppure qualora l'imprenditore sia semplicemente affetto da miopia. In tale contesto l'imprenditore legittimamente potrebbe disinteressarsi del giudizio degli stakeholder, anche una volta che la rendicontazione fosse stata correttamente espletata, se l'interesse sociale fosse definito in modo tradizionale. Il punto (c) rende un obbligo curarsi della reputazione intesa *come un bene in sé stesso*, il che può essere usato come *proxy* degli interessi estesi degli stakeholder. Una condotta che non abbia a cuore la reputazione dell'impresa presso gli stakeholder sarebbe di per sé lesiva di un dovere di buona gestione. Nell'assieme queste norme spingerebbero l'impresa a giocare sempre un gioco nel quale la reputazione è considerata come un *payoff* da perseguire e quindi ad assumere la prospettiva di lungo periodo che è tipica della ricerca della reputazione, lasciando in disparte una visione dell'interesse di breve periodo. Come si vede, tutto in questa argomentazione si regge sull'ipotesi che la ricerca della reputazione sia un incentivo privato adeguato per la CSR. Ciò conduce, come sarà chiaro tra breve, al tema dell'autoregolazione.

8. E' possibile far valere la CSR via autoregolazione?

8.1. Autoregolazione (1): l'approccio discrezionale.

Possiamo identificare due approcci all'autoregolazione della CSR. Chiamiamo il primo *approccio discrezionale* (è quello preferito dalla retroguardia delle imprese). La sua tesi è che non c'è motivo di aggiungere alcuna specificazione o vincolo ulteriore rispetto all'auto-interesse del proprietario e dell'impresa. Il rispetto per le pretese degli stakeholder avverrà attraverso la libera scelta, o il libero esercizio della discrezionalità dell'impresa - quella stessa discrezionalità che abbiamo visto costituire il problema nella teoria dei diritti residuali di controllo.

Infatti il *self-interest* (auto-interesse) illuminato sarebbe una forza endogena capace di spingere all'autoregolazione, poiché proietta l'interesse personale sul *lungo periodo*. In virtù del lungo periodo l'impresa, perseguendo il semplice scopo del profitto, sarebbe indotta a rispettare la relazione fiduciaria con gli stakeholder e a tenere in dovuta considerazione il loro benessere. In questa prospettiva l'autoregolazione è nient'altro che un'*autodisciplina*, secondo la quale l'impresa *non* compie atti tali da abusare della fiducia degli stakeholder, senza in effetti auto-imporsi alcun sistema formale di regole o alcun sistema esplicito di gestione che si debba attenere a standard o norme sia pure volontarie: è un'autoregolazione *senza regole* esplicite (e quindi *debole*). Non staremo a argomentare questa tesi sulla base dell'ovviamente irrealistica ipotesi di concorrenza perfetta e di "mano invisibile" del mercato. Se la concorrenza fosse *perfetta* non esisterebbero le imprese intese come istituzioni di *governance* alternative per minimizzare i costi di transazione. Quindi è ovvio che il nostro argomento non appartiene al mondo ideale in cui possa operare la "mano invisibile". Cercheremo piuttosto di prendere al meglio questa tesi, benché anche così essa fallisca.

Presa al meglio, essa sostiene che il self-interest illuminato porta all'osservanza della relazione di fiducia con gli stakeholder, e quindi a non abusare di loro, in quanto porta a riconoscere l'importanza di salvaguardare e accrescere la *reputazione dell'impresa*, e questa dipende dall'assenza di comportamenti abusivi nei confronti degli stakeholder. La reputazione è uno degli *asset* più preziosi, benché intangibili, dell'impresa. E' infatti ciò che consente ai suoi stakeholder di fidarsi e conseguentemente di cooperare con l'impresa, in modo che le transazioni avvengano a bassi costi di controllo o di contrattazione.

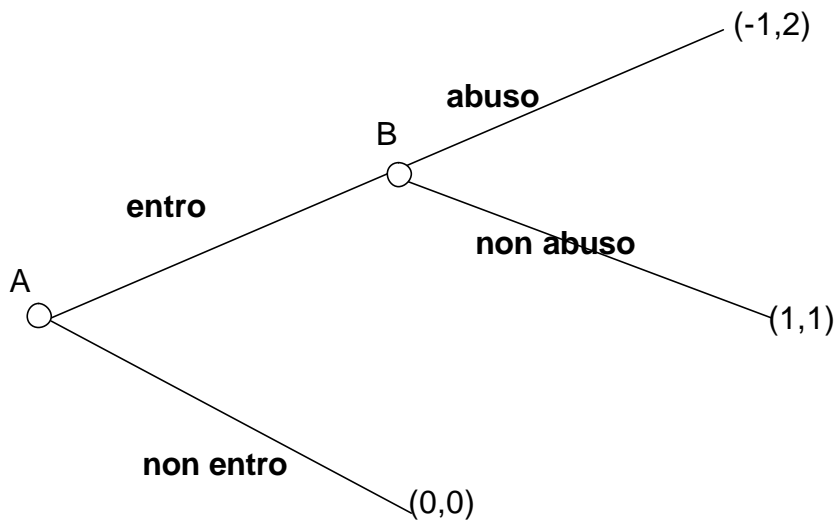
Inoltre la reputazione attiva una sorta di circolo virtuoso che si autoalimenta e che consente l'adesione spontanea alle norme sociali, cioè le rende auto-vincolanti: infatti seguire le norme *crea* reputazione, la reputazione *induce* una risposta cooperativa da parte degli stakeholder e quindi *offre* un beneficio a chi segue le norme stesse, il quale *trae* da ciò stesso un *incentivo* alla loro osservanza. Purtroppo però la reputazione non sostiene l'idea di autoregolazione *debole*, basata sulla discrezionalità dell'impresa la quale, senza imporsi alcun vincolo o regola esplicita, sceglie da sé sola, volta a volta, le azioni che rispettano gli interessi degli stakeholder. Per capirlo dobbiamo addentrarci almeno un poco nel meccanismo degli effetti di reputazione studiato in teoria dei giochi.

8.2. Il gioco della reputazione.

Alla base del meccanismo della reputazione sta una semplice situazione interattiva (detto *gioco della fiducia*, vedi fig.2) che rappresenta una transazione basata sulla relazione fiduciaria tra uno stakeholder A e l'impresa B. Lo stakeholder deve decidere se dare fiducia oppure no all'impresa, entrando oppure no in una relazione di scambio con essa e facendo, all'atto di entrare, un proprio investimento specifico. Poi l'impresa sceglie tra abusare o non abusare. Se dopo che lo stakeholder è entrato l'impresa non abusasse, vi sarebbe un esito piuttosto buono per entrambi. Se lo stakeholder dà fiducia, però, l'impresa ha interesse ad abusare, poiché questo nel gioco corrente la remunera maggiormente. Quindi lo stakeholder non darà fiducia e la transazione non avverrà.

L'idea della teoria della reputazione è che ci possa essere una soluzione diversa, che permette la transazione tra le due parti, qualora il gioco base venga infinitamente iterato e si crei così incentivo per l'impresa di prendersi cura della sua reputazione (Fudenberg e Tirole 1991, cap.9). Avremo allora un gioco iterato infinite volte (il che esprime l'idea del lungo periodo), il cui gioco componente è quello della fiducia suddetto. Vi parteciperanno una successione infinita di stakeholder, chiamati A_i (ove i ne denota l'ordine di ingresso nel gioco), ciascuno dei quali dura solo per il periodo in cui può entrare o non entrare (sono perciò monoperiali), e un'impresa (B) costante attraverso tutte le ripetizioni.

L'informazione dei giocatori è cruciale: ogni A_i è incerto sul *tipo* di B, nel senso che B potrebbe essere un *tipo* che non abusa mai oppure un *tipo* che abusa sempre o anche un *tipo* che abusa con una certa probabilità e non abusa con la probabilità residua. Ammettiamo che i vari stakeholder ritengano possibili solo *tipi puri* che abusano o non abusano (e al massimo solo qualche minima deviazione da questi tipi puri, che esprimono la possibilità di un *errore*). In questo modo possiamo intendere i *tipi* come impegni (*commitment*) a usare in modo stereotipato una data strategia del gioco base (a meno di qualche errore). Tutti questi tipi di B hanno, per ogni giocatore A_i , una qualche probabilità a priori positiva (e in particolare il tipo che non abusa mai, che per comodità possiamo chiamare "onesto", ha probabilità positiva, benché piccola a piacere). Le probabilità a priori cambiano per i vari A_i mediante l'apprendimento che essi compiono nei vari periodi del gioco. Ad ogni periodo le probabilità condizionate dei tipi vengono aggiornate in base all'evidenza generata da come il gioco è stato giocato da B nel gioco precedente



(Fig. 2 il gioco della fiducia)

La reputazione del giocatore B è la probabilità che ogni giocatore A_t assegna nel periodo corrente ai vari tipi del giocatore B. Essa cresce attraverso la raccolta delle evidenze che confermano un dato *tipo* (la probabilità di un *tipo* cresce con l'osservazione di quelle azioni la cui verosimiglianza è positiva dato il tipo), ma è persa drasticamente con una singola osservazione che falsifichi il tipo (se si osserva in un periodo un'azione di B, la cui verosimiglianza dato il tipo è 0, la probabilità condizionata del tipo si annulla anch'essa). Il giocatore B d'altra parte è perfettamente razionale e informato, così il suo schema di ragionamento strategico include anche la consapevolezza del ragionamento limitatamente informato dei giocatori A_t e in particolare la previsione circa il loro meccanismo di apprendimento e di aggiornamento delle credenze sui tipi. Gli interessi dei giocatori sono tali che ogni stakeholder A_t massimizza i suoi benefici nel gioco corrente, cui partecipa (cioè è miope), mentre B è interessato al suo beneficio di lungo periodo. B può però essere più o meno lungimirante in base a un tasso di sconto delle utilità future, che riduce ad ogni periodo dopo il primo in misura crescente (benché marginalmente decrescente) il valore dei risultati.

Ciò che abbiamo detto influisce sul calcolo delle scelte dei giocatori. Ciascun A_t sceglie in base al calcolo dell'utilità attesa tra **entro** e **non entro**, alla luce della probabilità condizionata corrente sui tipi di B. E' ovvio che nei primi periodi del gioco la probabilità dei tipi sia tale che di norma i primi A_t non diano fiducia, poiché l'utilità attesa di **entro** è inferiore all'alternativa. Prima o poi, tuttavia, gli A_t potrebbero decidere di dare fiducia, qualora abbiano osservato una serie di atti **non abuso**, a causa dei quali la probabilità condizionata del tipo onesto sia cresciuta abbastanza da produrre un' utilità attesa dell'azione **entro** superiore rispetto a **non entro**. Esiste sempre un numero calcolabile di periodi di apprendimento necessari (nei quali l'apprendimento non deve mai contraddire l'ipotesi che B sia del tipo onesto) affinché la probabilità del tipo in questione giunga alla soglia critica p^* data la quale il primo giocatore monopersonale A_t decide razionalmente di fidarsi di B.

Analizzare le scelte del giocatore B porta a considerare le strategie di equilibrio del gioco iterato. In primo luogo B può decidere di scegliere la strategia di equilibrio di ciascun gioco componente, cioè

sempre **abuso**, che è certamente la risposta ottima alla scelta degli A_i nei primi periodi. Questa strategia del giocatore B induce un equilibrio del gioco iterato, cosicché l'esito del gioco è una successione infinita di (**non entro, abuso**). Il giocatore B ha tuttavia una differente strategia a disposizione, consistente nello sfruttare la sua consapevolezza del meccanismo di aggiornamento delle credenze dei vari A_i . Egli può scegliere di simulare il comportamento del tipo onesto fino al periodo in cui la probabilità condizionata del tipo raggiunge il livello critico p^* . A questo punto egli può calcolare se convenga continuare a giocare l'azione **non abuso** e conseguentemente indurre i giocatori A_i ad entrare, oppure approfittare della prima occasione per defezionare scegliendo **abuso**, cogliendo un vantaggio unilaterale dall'esito (-1, 2) nella prima occasione utile, ma poi condannarsi a una successione infinita di esiti (0,0). Se B non è impaziente, e quindi il tasso di sconto delle utilità future non riduce eccessivamente il valore delle prospettive future di cooperazione, infiniti esiti di mutua cooperazione futura (che prendono avvio da quando il primo A_i è entrato) sono in grado di controbilanciare il costo della serie iniziale di esiti nulli (in cui nessun A_i entra, ma B non abusa), e di superare l'incentivo stesso a prendersi vantaggio di un singolo stakeholder entrante. La strategia razionale di B può dunque consistere nel sostenere la sua reputazione e indurre la successione degli stakeholder a fidarsi di lui. Rispetto a tale strategia la risposta ottima degli stakeholder A_i dal momento in cui il primo ha dato fiducia, è continuare a dare fiducia, fintanto che non osservano un periodo in cui B abusi. Ciò induce un equilibrio nel gioco in cui da un certo punto in avanti si osservano una serie di esiti cooperativi (**entro, non abuso**).¹⁹ Si vede così che la ricerca della reputazione nel lungo periodo spinge l'impresa a comportarsi come se volesse soddisfare i doveri fiduciari verso gli stakeholder.

E' tuttavia cruciale comprendere le *condizioni* sotto le quali vale il risultato:

- a) *possibilità di comunicare i tipi*: l'impresa deve poter segnalare la possibilità di essere un tipo onesto che non abusa;
- b) *quasi-simulaneità*: l'impresa e lo stakeholder devono agire e osservare simultaneamente il risultato di ogni gioco, poiché se lo stakeholder agisse prima, l'impresa non avrebbe ragione di mostrare la sua scelta qualora il primo non fosse entrato, cosicché non ci sarebbe base per *apprendere*;
- c) *osservabilità dei risultati*: lo stakeholder alla fine di ogni partita deve osservare senza ambiguità l'esito della scelta dell'impresa, e deve poter capire se l'impresa si è comportata secondo un *tipo*. Siccome i tipi possono anche essere intesi come *commitment* (impegni a giocare una certa azione), allora si può dire che la condizione essenziale è che al termine di ogni partita uno stakeholder (quello corrente) deve essere in grado di osservare "se ciò che doveva essere fatto è stato fatto";
- d) *conoscenza comune tra stakeholder*: ogni stakeholder deve essere in grado di trasmettere ciò che apprende in un dato periodo allo stakeholder che viene dopo di lui, cioè tutti gli stakeholder che si susseguono devono avere lo stesso giudizio circa l'esecuzione degli impegni;

¹⁹ Per un'illustrazione di questo modello e risultato cfr. Sacconi (1997, 2000)

- e) *assenza di strategie miste ottimali*: se l'impresa potesse calcolare la probabilità di **non abuso** alla quale lo stakeholder è indifferente tra entrate e non entrare, allora rispetterebbe l'impegno di non abusare solo con quella probabilità minima indispensabile. Questo ovviamente non sarebbe un equilibrio in cui non abusa, ma in cui abusa con la probabilità massima possibile compatibile con il fatto di mantenere indifferenti gli stakeholder tra entrare e non entrare. Quindi le strategie miste di equilibrio devono essere escluse.

In generale, queste condizioni *non sono* soddisfatte spontaneamente dalle situazioni rilevanti ai fini della CSR, cosicché l'autoregolazione in senso debole (basata sul semplice auto-interesse illuminato) normalmente fallisce.

9. Fragilità della reputazione e funzione cognitiva delle norme

9.1. Autoregolazione (2): osservanza volontaria di norme esplicite.

Il problema principale per il quale l'autoregolazione debole fallisce, è la *fragilità cognitiva* della reputazione – che si evince dalle condizioni a,b,c,d, le quali si riferiscono tutte alla *conoscenza* che i giocatori debbono avere affinché il modello valga. Accumulare reputazione può essere un compito proibitivo se l'unico modo di dimostrare il mantenimento degli impegni è fare in modo che *ogni* stakeholder osservi che le *concrete* azioni compiute o che i *concreti* risultati ottenuti corrispondono alla loro descrizione stabilita *ex ante* in un impegno che l'impresa stessa aveva annunciato (*tipo* possibile). Si considerino le seguenti situazioni:

- *contratti incompleti*: il contratto non prevede clausole relative ad eventi inizialmente non previsti, cosicché non c'è un termine concreto alla luce del quale valutare la ricontrattazione;
- *qualità non osservabile*: la qualità di un bene o servizio non può essere appurata dal cliente in base alla sua informazione, talché egli deve “fidarsi” dell'opinione di un esperto (di solito il fornitore è un esperto);
- *autorità organizzativa*: il “capo” prende decisioni genuinamente discrezionali sui collaboratori in virtù della flessibilità consentita dai contratti di lavoro;
- *collusione*: nel rapporto con rappresentanti del cliente, del fornitore o della pubblica amministrazione, l'impresa dispone di risorse per stringere accordi e l'informazione su di essi è riservata, cosicché coloro che non assistono non hanno modo di accertarsi che non intercorra uno scambio illecito.

Sono tutti ambiti in cui l'informazione o la conoscenza a proposito delle azioni dell'impresa sono incomplete o fortemente asimmetriche. O gli impegni non sono definiti in relazione ad eventi impreveduti e quindi non possono essere verificati, oppure la loro attuazione non è osservabile. Il problema è che data l'incompletezza informativa è impossibile stabilire se “ciò che doveva essere fatto è stato fatto”, poiché non è specificato *ex ante*, e quindi non c'è nulla da verificare, oppure non si è in grado di osservare i risultati alla luce dei quali almeno inferire se il *commitment* è stato rispettato. L'attivazione del meccanismo della reputazione è ostruita da un *gap* cognitivo.

L'autoregolazione in senso proprio deve perciò essere vista come risposta a questo *gap* cognitivo. Piuttosto che rispondere alla preoccupazione circa l'imposizione delle norme di CSR da parte di un'autorità esterna, essa si concentra sulla necessità di creare i presupposti cognitivi e informativi affinché il meccanismo sociale della reputazione, con i suoi premi e le sue punizioni endogene, possa operare. Ciò avviene attraverso la scelta volontaria di sottomettersi a *norme esplicite, aventi appropriata struttura*, deliberate dall'impresa alla luce di un dialogo sociale multi-stakeholder, tale da configurarne l'accettabilità imparziale.²⁰ Per questo l'autoregolazione è un approccio volontario ma *non* discrezionale: la volontarietà sta nella decisione di dare attuazione a uno *standard noto ed esplicitamente annunciato* a proposito del sistema di gestione dell'impresa²¹. Questo prevede norme generali, i cui contenuti devono essere tali in linea di principio da suscitare il consenso da parte stakeholder, nonché impegni espliciti a rispettarle, che devono essere noti *ex ante*. E' chiaro che il consenso può essere più facilmente ottenuto se lo *standard* relativo al sistema di gestione strategica, volto a garantire la CSR, è stabilito dall'impresa mediante un dialogo con gli stakeholder, sia nella relazione diretta con quelli rilevanti per la singola impresa, sia attraverso forme di dialogo sociale multi-stakeholder a livello territoriale, nazionale o sopranazionale.

Il dialogo non toglie per altro la natura volontaria degli standard concordati e non toglie che l'osservanza sia poi ottenuta via *auto-imposizione* dei vincoli e doveri fiduciari stabiliti dallo standard. Come ciò possa accadere si può di nuovo spiegare facendo affidamento sul meccanismo della reputazione: infatti lo *standard* e le procedure mediante le quali sarà assicurata l'adesione allo *standard* sono annunciati *ex ante* e *su di essi* - non in relazione all'accadere di eventi particolari (che non sono previsti) o all'attuazione di particolari azioni o esiti (non osservabili) - impresa e stakeholder potranno formarsi un giudizio omogeneo circa la loro osservanza *ex post*. Ciò consente di attivare il premio e la punizione di tipo reputazionale che genera incentivi endogeni a rispettare lo standard. Tutto ruota intorno alla funzione di *gap filling* che possiamo attribuire allo *standard* sul sistema di gestione per la CSR. I doveri fiduciari dell'impresa verso i suoi stakeholder vi sono resi espliciti ed annunciati. Questi asseriscono – in forma appropriata - cosa bisogna aspettarsi dall'impresa anche nei contesti *non previsti* o in cui i risultati delle azioni *non sono osservabili*.²²

²⁰ Una diversa spiegazione dell'idea di auto-imposizione via scelta razionale individuale di un vincolo morale esplicito, avente logica e struttura propria e identificabile con un contratto sociale, si trova nel concetto di "massimizzazione vincolata" proposto da Gauthier (1986). Per Gauthier l'osservanza non è basata sugli effetti di reputazione, ma l'idea di un vincolo auto-imposto la cui struttura e contenuto è un contratto sociale, è la stessa.

²¹ Questo approccio è quello preferito dalle imprese che a livello nazionale ed europeo si stanno impegnando alla definizione di modelli e standard per l'introduzione volontaria della CSR nella gestione. In Italia si distinguono quelle che hanno partecipato al progetto Q-RES, o che hanno deciso di conformare la propria rendicontazione sociale agli standard GBS e *Accountability 1000* o promuovere ed adottare la certificazione SA8000.

²² Questo argomento è ispirato a Kreps (1990), che in effetti parla di "cultura di impresa" (con un riferimento a valori "dipendenti dal contesto" che non trovo condivisibili) ed è poi stato sviluppato, con prevalente riferimento ai codici etici, in Sacconi (1997) e Sacconi (2000).

9.2. La logica degli standard di gestione strategica per la CSR.

La *logica* del sistema di gestione per la CSR (e dello standard che lo prevede) è la logica cui il comportamento strategico dell'impresa deve attenersi nel contesto di incompletezza informativa per riattivare gli effetti di reputazione. Le sue componenti sono tre:

A) Generalità e astrattezza dei principi

I principi definiscono la *visione* del contratto sociale che ciascuna impresa propone ai propri stakeholder (che devono quindi essere identificati in modo completo) e devono perciò offrire trattamenti equi tali da risultare accettabili a ciascuno di essi. La loro forma è *astratta e generale*, in modo da applicarsi a molteplici eventi, inclusi quelli che non siamo in grado dappriori di prevedere o di descrivere. In tal modo per la loro applicazione *non* è necessaria una *descrizione dettagliata* della situazione, è sufficiente il riconoscimento della presenza di alcune caratteristiche astratte che seguono un *pattern* prestabilito dal principio. Al contrario che le regole di dettaglio e i contratti, al presentarsi di situazioni non previste i principi *non sono mai muti*: coprono sia gli eventi previsti, sia quelli imprevisi (che presentino la caratteristica astratta identificata dal principio). E' certamente vero che il loro *ambito di applicazione* nel secondo caso è *vago*. Tuttavia la vaghezza *può essere governata* grazie alla logica del ragionamento morale e alla applicazione delle moderne logiche del ragionamento vago e approssimato (*fuzzy logic*). Senza impegnarsi in tecnicismi, si può dire che un principio astratto e generale definisce un insieme di applicazione, l'appartenenza al quale è una "questione di grado". Si stabilisce quindi la soglia di appartenenza oltre la quale convenzionalmente si accetta di concludere per *default* che una condotta prestabilita è dovuta.²³

B) Regole di condotta precauzionali

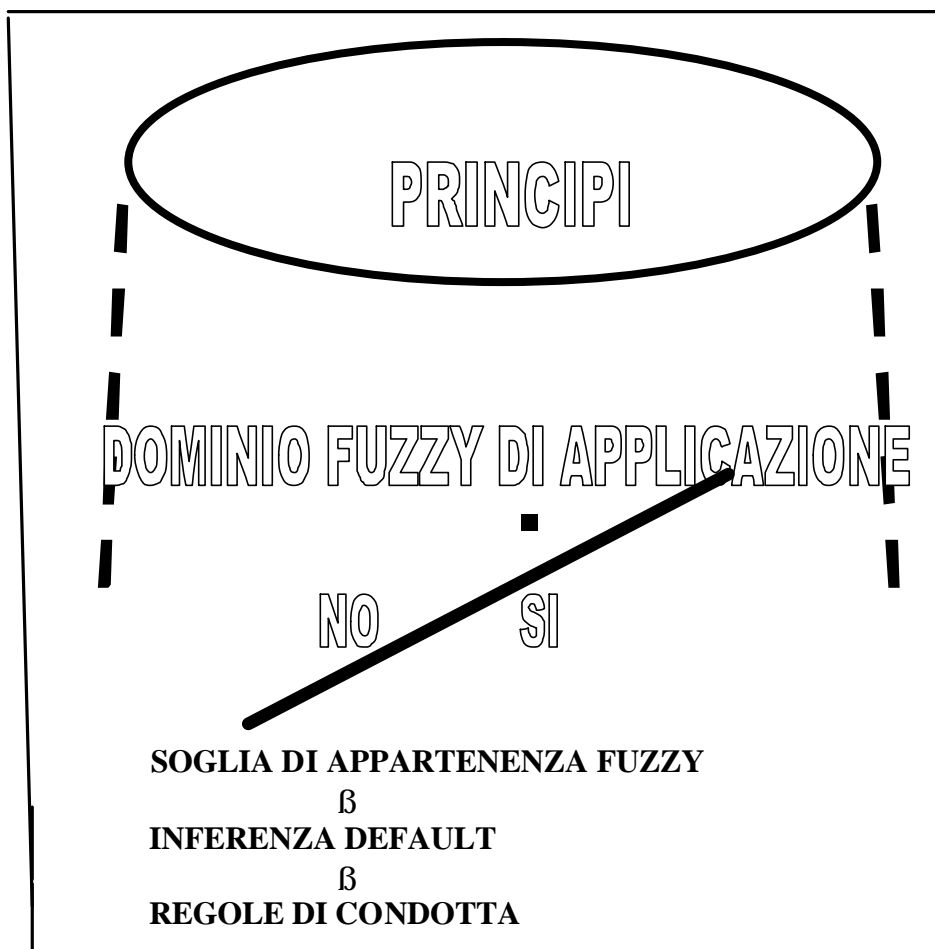
La definizione dei principi consente di identificare le aree di opportunismo potenziale nei rapporti tra stakeholder e impresa ove i principi saranno posti a rischio. Per ogni area a rischio si possono perciò stabilire regole precauzionali di condotta, le quali assicurano allo stakeholder rilevante che un particolare opportunismo è stato sventato. La peculiarità è che la loro attivazione non è condizionata al verificarsi di situazioni concrete. Semplicemente si attuano quando il rischio di violazione di un principio eccede una soglia preannunciata. Perciò vengono applicate mediante un ragionamento per *default (in mancanza di prova contraria)*: è sufficiente che l'appartenenza di un evento al dominio del principio superi una determinata soglia di rischio/vaghezza perché essi siano obbligatori (si veda la fig. 3 per un'illustrazione schematica). Così le loro condizioni di attuazione possono essere stabilite *ex ante* dall'impresa e su di queste lo stakeholder può legittimamente formarsi un'aspettativa circa la condotta dell'impresa. La loro applicazione costituisce *l'evidenza* che non è stato infranto intenzionalmente alcun principio e di conseguenza che la reputazione dell'impresa è ben meritata e la fiducia ben riposta.

C) Comunicazione e dialogo con gli stakeholder

²³ Cfr Sacconi (2000) e Sacconi (2003) per una definizione tecnica dell'impiego delle logiche *fuzzy* e del ragionamento approssimato (*default logic*) nel caso dei principi generali e delle procedure attuative di un codice etico di impresa, per un'illustrazione schematica si veda fig.3.

Principi e regole precauzionali di condotta devono essere *comunicati* poiché da essi dipende la reputazione. Gli stakeholder baseranno in effetti il loro giudizio sulla corrispondenza tra principi e procedure annunciate ex ante, eventi occorsi e comportamenti adottati. A questo scopo è perciò essenziale la *rendicontazione sociale* riguardante le performance dell'impresa in relazione a principi e regole annunciate. La conseguenza è che la rendicontazione non potrà più limitarsi a evidenziare i "risultati sociali" come un sottoprodotto non intenzionale dell'attività economica volta ad altri scopi (ad esempio il profitto). Qualora essa non fosse orientata a rendere conto circa il raggiungimento intenzionale di obiettivi definiti ex ante in relazione ai principi e alle regole di comportamento, perché mai lo stakeholder dovrebbe anettere un valore di tipo fiduciario ad azioni e risultati la cui occorrenza potrebbe essere del tutto fortuita?

Una volta che l'impresa abbia svolto una comunicazione oggettiva dei principi, delle regole e delle *performance* sociali, essa ha tutto l'interesse a interiorizzare nel proprio processo decisionale la rappresentazione del giudizio dello stakeholder. Ciò equivale a sviluppare la capacità di giudicare come uno spettatore imparziale, in grado di mettersi nei panni di uno stakeholder medio, né malvolente né benevolente, in modo da poter anticipare le reazioni ai suoi comportamenti e prevenire eventuali crisi di reputazione.



(Fig.3, rappresentazione grafica della relazione tra principi e regole di condotta basata sull'insieme fuzzy di appartenenza e l'inferenza default)

Questa capacità è facilitata sviluppando il dialogo con gli stakeholder in tutte le fasi del sistema di gestione rivolto alla CSR.²⁴ Possiamo elencare

- *La fase di “enunciazione” del contratto sociale comprensivo dei doveri fiduciari verso gli stakeholder:* formulando tale enunciato mediante una consultazione con gli stakeholder ci si garantirà in linea di principio la sua accettabilità e che siano noti a entrambe le parti i parametri e per giudicare in seguito i comportamenti;
- *La fase della gestione e attuazione all’interno:* la presenza di membri esterni negli organi interni – sia quelli societari, sia organi istituiti *ad hoc* per la gestione della CSR, quali un comitato etico – consente di rappresentarsi il punto di vista dello stakeholder e permette di evitare la divergenza tra le valutazioni *ex post* delle due parti;
- *La fase della rendicontazione sociale:* il dialogo con gli stakeholder consente di identificare le aree di loro effettivo interesse sulle quali rendere conto, quindi di garantire la rilevanza delle comunicazioni sociali;
- *La fase della verifica di terza parte indipendente:* i controlli svolti da entità multi-stakeholder sulle verifiche di terza parte e le certificazioni, in quanto sventano i conflitti di interessi dei verificatori, offrono credibilità all’intero sistema.

²⁴ E’ agevole riconoscere che le *linee guida per il management* previste dal *progetto Q-RES* (cfr. CELE, *Progetto Q-RES*, 2000) e la successiva *Norma Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali delle organizzazioni*, rivolte alla definizione di uno standard dei sistemi di gestione per la CSR, seguono strettamente la logica ora illustrata. In effetti si prevede un processo suddiviso nei seguenti sei passi:

- 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:* (i) principi che definiscono l’insieme bilanciato dei diritti e dei doveri nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder; (ii) norme di comportamento per ogni area a rischio nelle relazioni con ogni stakeholder, contenenti i divieti delle forme tipiche di opportunismo e gli standard di condotta preventivi raccomandati;
- 3) *Formazione etica:* interpretazione degli eventi organizzativi alla luce della loro rilevanza rispetto ai principi etici e trasmissione del senso di impegno (*commitment*);
- 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;
- 5) *Rendicontazione sociale:* comunicazione esterna di principi e regole; 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; inclusione del punto di vista degli stakeholder;
- 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 *auditor* di terza parte (indipendenti).

10. Le preferenze morali degli stakeholder come fattore di rinforzo motivazionale

10.1. Preferenza conformiste.

Anche se uno standard condiviso dei sistemi di gestione per la CSR potrebbe operare efficacemente come parametro di giudizio per esprimere fondate valutazioni sulla reputazione dell'impresa, un'impresa che si facesse una reputazione di soggetto che "abusa ma non troppo" della fiducia dei suoi stakeholder, potrebbe comunque ottenere la loro cooperazione, se la sua incompleta osservanza offrisse comunque un'aspettativa non inferiore all'alternativa della rinuncia da parte dello stakeholder a tutte le transazioni. In tal caso l'impresa si limiterebbe a far fronte ai suoi doveri solo quel minimo che basta a non indurre gli stakeholder a interrompere ogni cooperazione (benché iniqua).²⁵

Qui possiamo ricorrere a un secondo insieme di virtù delle norme etiche esplicite benché auto-imposte (o degli *standard* per il sistema di gestione della CSR). Avendo a che fare con principi etici (ispirati al contratto sociale) e doveri di condotta, cioè parlando il linguaggio della *deontologia*, esse consentono di sfruttare le motivazioni degli stakeholder che vanno oltre il loro mero vantaggio materiale per le transazioni con l'impresa. Il fatto è che molti stakeholder hanno preferenze non puramente auto-interessate o rivolte ai vantaggi materiali (conseguenze). Essi attribuiscono importanza anche al fatto che l'impresa ottemperi a doveri derivanti dal *contratto sociale con gli stakeholder*, specie se l'impresa li enuncia in codici etici e ne fa una comunicazione esterna. Così una deviazione dal profilo di CSR, o degli impegni etici assunti, viene punito anche più di quanto il semplice interesse materiale non indurrebbe a fare. Il panico di borsa a seguito degli scandali manageriali americani del 2002 potrebbe essere razionalizzato come punizione per l'oltraggio o la mancanza di conformità dei manager rispetto ai principi che essi dichiaravano di accettare. Altri esempi sono il boicottaggio inflitto dagli "investitori etici" e dai "consumatori responsabili" a certe multinazionali che operano nei paesi in via di sviluppo in flagrante contrasto con norme etiche condivise nei paesi di origine. L'economista tradizionale tenderebbe a trattare questi fenomeni come esterni al comportamento economico, ma alla luce degli sviluppi recenti si può fare il contrario.

²⁵ Con questo vogliamo prendere direttamente in esame la possibilità che la mancata soddisfazione della *condizione (e)* richiamata alla fine del par. 8.2. ("assenza di strategie miste ottime") possa ancora ostacolare il ricorso alla reputazione come supporto all'autoregolazione. Si osservi che nel gioco della fig.2, il pagamento del giocatore A per la strategia di non entrata è zero, cosicché la strategia mista ottimale di B, per convincere A ad entrare, deve solo offrirgli un pagamento infinitesimamente positivo. Si consideri comunque che la dipendenza della reputazione dalla coppia "principi generali/procedure precauzionali", ove le ultime sono attivate per *default* sulla base della soddisfazione di una soglia di sufficiente rilevanza del principio, basterebbe già di per sé ad escludere la possibilità che l'impresa calcoli la strategia mista ottima, con probabilità di conformità minima necessaria a evitare l'uscita dello stakeholder e che le consente di agire opportunisticamente nel resto dei casi. Infatti l'impresa non è in grado di prevedere ex ante gli stati del mondo in cui deve attuare una data strategia e quindi non sa calcolare all'inizio la probabilità con la quale dovrebbe giocare ottimamente abuso o non abuso (dato il contesto di incompletezza informativa rischierebbe di commettere grossolani errori). Essa ha perciò disposizione una procedura decisionale più rigida che

La più aggiornata analisi delle preferenze degli agenti economici (siano essi lavoratori, consumatori, finanziatori ecc.) consente infatti di riconoscere che esse contengono varie motivazioni all'agire²⁶. In particolare possiamo distinguere tra *preferenze per le conseguenze* dell'azione, che possono essere tanto egoistiche e auto-centrate quanto altruistiche, e *preferenze conformiste per le azioni in sé stesse*: in questo caso la soddisfazione viene tratta dall'aspettativa che si verifichi un'elevata conformità reciproca rispetto a una norma comunemente accettata. Se in un'organizzazione abbiamo un patto costitutivo, concordato e condiviso (un ideale, o meglio un codice morale scritto), allora io traggo utilità dall'attesa che tu ti conformi se anch'io mi conformo. Detto altrimenti, se io mi aspetto che la tua azione, data la mia, generi maggiore prossimità allo stato coincidente con il principio, allora io *sto meglio* (viceversa *sto peggio* se genera maggiore distanza). Queste preferenze per la reciproca conformità entrano in bilanciamento con altre motivazioni o preferenze materiali, sicché, quando il loro peso è abbastanza elevato, esistono esiti di reciproca soddisfazione (equilibri) degli agenti che non esisterebbero nel caso in cui prevalessero le sole preferenze consequenzialiste.²⁷

Ad esempio, si prenda un'organizzazione nella quale i membri interni, che hanno influenza sul processo decisionale, siano in grado di stabilire se una parte del surplus prodotto possa essere destinato a migliorare il benessere degli stakeholder esterni (ad esempio consumatori o beneficiari di un servizio, prestatori d'opera senza potere decisionale, fornitori o partecipanti alla comunità circostante ecc.). Si assuma che colludendo tra loro essi possano appropriarsi di tutto il valore di cui altrimenti, con una condotta meno egoista, gli altri stakeholder potrebbero beneficiare. Ipotizziamo però che i membri interni abbiano esplicitamente accettato, o che pre-esista nella storia dell'organizzazione, un contratto costitutivo tale che la cooperazione tra i membri deve tornare a vantaggio, secondo un criterio di equità, anche degli stakeholder esterni. Ipotizziamo infine che tale patto costitutivo fissi un principio ideale, e che in base ad esso si costituiscano le preferenze conformiste dei membri attivi dell'organizzazione: ciascuno trae soddisfazione dal fatto di conformarsi a tale patto costitutivo se si aspetta che gli altri membri si conformino a loro volta al patto costitutivo – posto che ritenga che gli altri si aspettino che lui stesso si conformi. In altre parole l'aspettativa di reciproca conformità induce in ogni agente una componente conformista di preferenza a favore dell'azione che si attiene al principio.

Se questa componente, considerata in bilanciamento con le tradizionali utilità egoistiche per le conseguenze, è abbastanza forte, allora accadrà che i membri dell'organizzazione, seguendo le loro stesse preferenze, potranno convergere su un esito della loro interazione col quale offriranno un vantaggio agli stakeholder esterni, cioè eviteranno di appropriarsi interamente del surplus. Si osservi che in mancanza di tale componente delle preferenze, o in presenza di un peso insufficiente di esse nel sistema motivazionale degli agenti, tali esiti non sarebbero raggiunti attraverso le scelte razionali dei membri

attua le regole precauzionalmente ogni volta che un principio è interessato in misura sufficiente (cfr Sacconi 2003).

²⁶ Gli studi che portano a superare la rappresentazione delle preferenze in base al mero auto-interesse sono ormai molteplici, si vedano Bernheim (1994), Rabin (1995), Charness e Rabin (2002), Sugden (1998), Frey (1997), Falck e Fishbaker (1999), Fehr e Schmidt (2001), gli studi raccolti in Sacco e Zamagni (2002) e tra gli altri Sacconi (2002) e Grimalda e Sacconi (2003)

dell'organizzazione. Al contrario, siccome ciò risulta da scelte basate sulle preferenze, ciò che otteniamo è un equilibrio del gioco che si compie all'interno dell'organizzazione – si tratta di una soluzione che si auto-sostiene.²⁸

10.2. Rinforzo motivazionale.

Vediamo ora quali suggerimenti possono venire da questa analisi, tornando a considerare il gioco della fiducia ripetuto tra l'impresa e i suoi stakeholder esterni. In questo gioco l'impresa cerca di accumulare reputazione presso gli stakeholder alla luce della sua conformità a uno standard esplicito di gestione per la CSR, ma abbiamo visto che potrebbe cercare di ridurre la sua conformità fino al minimo "consentito". Consideriamo qui l'impresa come un giocatore unico, il cui livello di preferenze conformiste sia scarso, benché abbia un codice etico che potrebbe costituire l'ideale attorno cui tali preferenze si potrebbero generare (quindi contrariamente all'argomento che si potrebbe costruire sulle imprese nonprofit o sulle cooperative costituzionalmente riconosciute – ma su questo si veda Sacconi (2002) - non argomenterò qui che in generale le motivazioni conformiste interne siano determinanti nell'assicurare l'emergere di un equilibrio in cui l'impresa si conforma spontaneamente alla CSR).

Consideriamo tuttavia il ruolo di stakeholder esterni con forti preferenze conformiste intese nel senso che, se l'impresa ha adottato uno standard e un codice etico - che enuncia un ideale di equità e di cooperazione mutuamente vantaggiosa con gli stakeholder stessi, e se questi si aspettano che l'impresa si conformi effettivamente ai principi e si attenda reciprocità da parte loro, allora associano elevata utilità intrinseca al fatto di agire nei suoi confronti in modo cooperativo e coerente con il principio del mutuo vantaggio. Al contrario, però se essi agiscono in modo cooperativo e si aspettano che l'impresa lo sappia, allora una deviazione dell'impresa dai suoi principi li colpisce non solo per gli effetti materiali ma anche per la contraddizione nei confronti delle loro preferenze conformiste (questo sembra per l'appunto il caso degli investitori etici o dei consumatori responsabili che si aspettano che le condizioni di rispetto dei diritti umani e di impatto ambientale normalmente in uso nei loro paesi, e per le quali essi sono propensi ad apprezzare le imprese, siano rispettate dalle imprese stesse ovunque operino).

Chiediamoci: questa ipotesi è tale da sventare il crearsi della situazione con cui abbiamo aperto il par. precedente, cioè che l'impresa cerchi di calcolare la strategia in cui la probabilità di osservanza è ridotta al minimo necessario per rendere gli stakeholder indifferenti tra entrare e non entrare, la quale consente all'impresa di appropriarsi di tutta la rendita restante? Per ipotesi l'impresa giocherà questa strategia solo se è capace di indurre lo stakeholder a entrare (si veda ancora il gioco della fiducia, fig.2). Si può

²⁷ Cfr Sacconi (2002), per una dimostrazione basata sulla teoria dei giochi psicologici cfr. Grimalda e Sacconi (2003)

²⁸ Si osservi tuttavia che questo non è che *uno* degli equilibri possibili emergenti dalla interazione dei membri dell'organizzazione e lo è in un modo assai speciale: tutto dipende dal fatto che essi intrattengano le credenze appropriate sul loro reciproco comportamento. Solo se credono effettivamente che stanno reciprocamente conformandosi, allora la componente conformista si attiva e può diventare forte fino al punto di guidare la loro condotta. In caso contrario prevalgono le preferenze egoiste e in equilibrio si afferma la condotta che li porta ad espropriare completamente gli stakeholder esterni. Per la dimostrazione cfr Sacconi (2002), e Grimalda e Sacconi (2003).

mostrare però se che lo stakeholder è conformista, allora egli rifiuta di entrare, cioè nei suoi confronti la strategia dell'impresa non dà più adito a un equilibrio.

Infatti se si esamina il significato (o l'intenzione) della scelta di entrare oppure no da parte dello stakeholder, data l'ipotesi che l'impresa voglia adottare la sua strategia mista, si osserva che egli non è in grado di modificare in alcun modo il grado di prossimità della situazione risultante rispetto all'ideale del contratto sociale, né il grado di conformità al codice morale, poiché in effetti il valore risultante dalla sua scelta in termini di approssimazione è sempre prossimo allo zero (sia che egli decida di soggiacere alla strategia dell'impresa sia che egli faccia fallire la transazione). Tuttavia quando egli considera il comportamento dell'impresa, posto che essa si aspetti che in equilibrio lui voglia entrare, il significato della scelta della strategia mista da parte dell'impresa è un rilevante allontanamento dall'ideale del contratto sociale, poiché l'intenzione è espropriare lo stakeholder, proprio quando egli assume una condotta cooperativa. Questo perciò incide negativamente sulle preferenze conformiste dello stakeholder che risulterà doppiamente insoddisfatto del comportamento dell'impresa. Infatti la sua remunerazione materiale nel caso in questione è prossima allo zero e al contempo l'azione in sé stessa aumenta la distanza dal principio. L'addizione di un valore negativo nella funzione di utilità a causa dell'insoddisfazione delle preferenze conformiste, cioè della valutazione degli effetti negativi sulla conformità dovuti all'azione attesa dell'impresa, implica che lo stakeholder non entrerà in relazione con essa, e cioè la punirà più duramente di quanto la calibrata inosservanza dell'impresa avrebbe implicato in mancanza delle preferenze conformiste. Detto altrimenti, l'impresa deve aumentare i pagamenti materiali a favore dello stakeholder per controbilanciare l'impatto negativo sulle preferenze conformiste dello stakeholder stesso della sua non piena conformità. Ma questo ovviamente al contempo significa scegliere condotte via via meno distanti dall'equità e quindi anche allentare la valutazione negativa da parte dello stakeholder a riguardo della conformità dell'impresa.

Alla luce di queste considerazioni allora ci spieghiamo in modo del tutto razionale perché imprese i cui codici etici, per quanto striminziti, affermavano un impegno per *l'integrità aziendale* (vedi *Artur Andersen* o *Enron*), sono state duramente punite in borsa dalla crisi di fiducia degli investitori, forse in misura eccedente il danno economico direttamente prodotto dalle malversazioni. Oppure perché in modo del tutto razionale le multinazionali che investono elevate somme per costruirsi un'immagine prossima alle preferenze morali di determinati settori di consumatori nei paesi sviluppati (vedi il caso *Nike* o, anche se di minore entità, quello *Benetton*) poi pagano duramente via boicottaggi le violazioni dei diritti umani presenti nella loro catena di fornitura - talvolta anche in modo non proporzionato rispetto alle analoghe violazioni di cui sono verosimilmente responsabili produttori locali meno esposti all'impatto dell'opinione pubblica. Insomma le preferenze conformiste amplificano gli effetti di reputazione positivi o negativi e rendono meno spendibile per le imprese l'opzione di cercare strategicamente di ridurre al minimo indispensabile il rispetto di un sistema di valori condiviso.

11. Le istituzioni intermedie della società per il dialogo multi-stakeholder

Abbiamo rilevato l'esistenza di un movimento in direzione della standardizzazione dei sistemi di gestione per la responsabilità sociale delle imprese e ne abbiamo esaminato le principali ragioni teoriche. Si va per altro diffondendo l'idea che forme di verifica di terza parte e di certificazione indipendente possano rafforzare il beneficio reputazionale che l'impresa trae dall'adozione di un profilo di responsabilità etica e sociale (il caso della certificazione SA8000 è il più evidente). Cosa manca al successo di questo processo? Detto in una parola, manca un'istituzione che sia in grado di dare il risalto necessario al profilo di responsabilità delle imprese, esprimendo giudizi di conformità basati in modo competente sugli standard e assicurando l'indipendenza, la credibilità e l'autorevolezza del giudizio. E' prevedibile che il prossimo passo della CSR sarà dunque la costituzione degli istituti e delle forme organizzate della società civile in grado di promuovere il dialogo sociale allo scopo di (i) creare un'ampia accettazione attorno alla formulazione degli standard, (ii) promuovere la verifica indipendente della conformità agli standard, mediante apposite metodologie di monitoraggio e di certificazione, anch'esse condivise a livello sociale.

Infatti se ciascuna impresa avesse il proprio modello di gestione per la CSR o tale modello restasse implicito, ogni possibilità di fare valutazioni comparative sarebbe vanificata. Dunque occorre la convergenza verso standard ampiamente condivisi e accettati, non solo dalle imprese ma dagli stakeholder, in modo che dall'osservanza a tali criteri possa venire il premio o la sanzione reputazionale per le imprese. Un problema permarrà però anche in presenza di uno standard accettato. Il problema è ancora una volta la fragilità del meccanismo reputazionale. Gli stakeholder possono non disporre dell'informazione necessaria o dei termini di riferimento necessari per giudicare i comportamenti pratici e le comunicazioni dell'impresa. In mancanza di un soggetto specialistico che abbia la capacità di raccogliere, verificare, giudicare e trasmettere l'informazione in forma riassuntiva, coprendo il *gap* informativo tra imprese e stakeholder, il meccanismo endogeno della reputazione può essere troppo lento e imperfetto. In tale contesto non si può escludere che nel breve periodo la reputazione non ricada su chi osserva effettivamente criteri di CSR. Se però il meccanismo reputazionale risultasse molto imperfetto (cioè i giudizi si rivelassero spesso errati) l'intero impianto della CSR perderebbe credibilità.

Il punto è dunque quale organizzazione o istituzione sociale possa svolgere questo compito. E' chiaro infatti che un soggetto che svolga questa funzione informativa verso gli stakeholder corre tipicamente il rischio di colludere con coloro che dovrebbe contribuire a monitorare e verificare. Occorre perciò un'istituzione sociale che abbia nel suo stesso disegno gli incentivi che prevengano la tendenza a colludere e impediscano l'insorgere di conflitti di interesse particolarmente insidiosi in questo ambito, data la natura *soft* dell'informazione. Ne discendono due caratteristiche essenziali:

- a) *Natura multi-stakeholder*, La composizione multi-stakeholder è funzionale affinché si raggiunga un ampio consenso sugli standard di riferimento entro i quali si muove l'autoregolamentazione delle varie imprese. Il vero problema però è evitare la cattura da parte di alcun interesse particolare. Ciò

tipicamente può essere evitato se si realizzano virtuosi *checks and balances* tra molteplici interessi tanto nella definizione degli standard quanto nel controllo sulla verifica indipendente.

b) *Indipendenza*, la composizione multi-stakeholder di per sé non sarebbe sufficiente qualora tali istituti si traducessero in una sede di costante negoziazione e contrattazione, nella quale si manifesterebbe di volta in volta il potere negoziale della componente più forte. Ciò che occorre è anche un'adeguata autonomia delle strutture tecnico-scientifiche, in grado di proteggere l'indipendenza, l'imparzialità e la competenza di giudizio.

Un'istituzione avente questo disegno, potrebbe assolvere alle seguenti funzioni :

- possedere gli standard di CSR e le loro metodologie di attuazione, rivedere e aggiornare le stesse in una logica di miglioramento continuo, promuovere la discussione per una progressiva accettazione degli standard di responsabilità sociale tra le normative volontarie ;
- promuovere l'adesione delle imprese agli standard e la loro sperimentazione sul campo;
- realizzare l'informazione e la formazione rivolte alle aziende;
- concordare con gli enti di accreditamento i criteri in base ai quali i verificatori svolgeranno attività di ispezione su tale materia e quindi stabilire le modalità con le quali saranno accreditati gli istituti di certificazione e di ispezione di terza parte, che collaboreranno allo svolgimento di tali attività secondo un protocollo prestabilito ;
- specie in una prima fase, fin tanto che gli standard di CSR non saranno diventati di senso comune, mantenere una forte sorveglianza diretta sulle modalità con le quali opereranno gli istituti di ispezione, delegati a rilasciare le dichiarazioni di conformità agli standard di CSR;
- dare opportuno risalto allo sviluppo nel tempo del movimento di adozione dei sistemi di gestione della responsabilità etico sociale,
- svolgere indagini e monitoraggio sul profilo di responsabilità della generalità delle imprese e offrire al pubblico le informazioni necessarie a formarsi un giudizio, e in particolare agli operatori della finanza etica, ai consumatori ecc.

In conclusione il dialogo sociale multi-stakeholder sulla CSR può essere facilitato dalla costituzione di organizzazioni della società civile, luoghi associativi dotati di competenza, autorità morale e indipendenza, e al contempo considerati affidabili e rappresentativi dai diversi interessi in gioco, da cui il profilo di responsabilità sociale delle imprese possa essere accertato in relazione a criteri e standard condivisi. Entità multi-stakeholder per la promozione, il monitoraggio e la verifica indipendente della responsabilità sociale delle imprese, questi istituti dovrebbero essere costituiti in forma di ente senza scopo di lucro, con un'ampia base, composta dalle diverse forme di impresa (di capitali, cooperative e nonprofit) e dai loro principali stakeholder: le organizzazioni sindacali dei lavoratori, i consumatori, le associazioni ambientaliste, le associazioni professionali economiche, le associazioni nonprofit e gli enti locali, e supportate da una rete di centri di ricerca rigorosamente autonomi e indipendenti. Ne risulterebbe un potenziamento dei corpi intermedi della società, che costituiscono la trama di una moderna democrazia economica.

Riferimenti

- AA.VV. (1993) "The Corporate Stakeholder Conference", *University of Toronto Law Journal*, XLII, n.3, pp. 297-793
- AOKI M. (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Cambridge (Cambridge UP).
- BERNHEIM B. (1994): "A Theory of Conformity", *Journal of Political Economy*, Vol. 102, N. 5, pp.841-877.
- BLAIR. M AND L. STOUT (1999) "A Team Production Theory of Corporate Law", *Virginia Law Review*, Vol. 85, No. 2
- CELE (2001), *Progetto Q-RES, la qualità della responsabilità etico -sociale d'impresa, Linee guida per il management*, LIUC paper n.95.
- CHARNESS, G. E RABIN, M. (2000): "Social Preferences: Some Simple Tests and a New Model", mimeo, University of California at Berkeley
- COLEMAN J. (1992), *Risks and Wrongs*, Cambridge (Cambridge University Press).
- DOLANLDSO T. (1982) *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs N J (Prentice Hall)
- DUNFEE T. AND T.DONALDSON (1995) "Contractarian Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, 5, pp.167-172
- FALK, A. E FISCHBACHER, U. (1999): "A Theory of Reciprocity", Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, WP N. 6
- FEHR, E. E SCHMIDT, K. (2001): "Theories of Fairness and Reciprocity – Evidence and Economic Applications", Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, WP N. 75
- FLANNIGAN R. (1989), "The Fiduciary Obligation", *Oxford Journal of Legal Studies*, 9, pp.285-294.
- FREEMAN R.E. AND J. MCVEA (2002) *A stakeholder approach to Strategic management*, working paper n.01-02 , Darden Graduate School of Business Administration
- FREY B. (1997), *Not Just for the Money*, Edward Elgar.
- FUDENBERG D. and TIROLE J. (1991): *Game Theory*, Cambridge Mass. (Mit Press).
- GAUTHIER D. (1986): *Morals by Agreement*, Oxford (Clarendon Press)
- GREEN L. (1990) *The Authority of the State*, Oxford, (Clarendon Press).
- GRIMALDA G. E L.SACCONI (2003) *The constitution of the non profit enterprise, ideals, conformism and reciprocity*, LIUC paper n.155
- GROSSMAN S. and O.HART (1986): "The Costs and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94, pp. 691-719.
- HARE R. M. (1981): *Moral Thinking*, Oxford (Clarendon Press).
- HARSANYI J.C. (1977): *Rational Behaviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge (Cambridge University Press).
- HART O. (1995) *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford (Clarendon press).
- HART O. and J.MOORE (1990): "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, 98, pp.1119-1158.
- HOBBS T. (1651), *Leviatano*, (trad. it.), Firenze (La nuova Italia), , 1975.
- LEWIS D. (1969), *Convention, A Philosophical Study*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- JENSEN M.C. (2001) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function" *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No 3, Fall.

- KREPS D. (1990): "Corporate Culture and Economic Theory" J. Alt and K. Shepsle (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge (Cambridge University Press).
- MCMAHON C. (1989) "Managerial Authority", *Ethics*, October, 1989.
- MEESE A.L. (2002), *The Team Production Theory of Corporate Law: A critical Assessment*, mimeo
- NASH J. (1950): "The Bargaining Problem", *Econometrica*, 18, pp.155-162.
- POSNER E. A. (2000) *Law and Social Norms*, Cambridge Mass (Harvard UP)
- PREITE D. (1992), *l'Abuso della regola di maggioranza nelle deliberazioni assembleari delle società per azioni*, Milano (Giuffrè).
- RABIN, M. (1993): "Incorporating Fairness into Game Theory", *American Economic Review*, Vol. 83, N. 5, pp. 1281-1302.
- RAJAN R. AND L.ZINGALES (2000)"The Governance of the New Enterprise", in Xavier Vives (ed.) *Corporate Governance, Theoretical and Empirical Perspective*, Cambridge (Cambridge UP)
- RAWLS J. (1971), *A Theory of Justice*, Oxford U.P.
- RAWLS J. (1993), *Political Liberalism*, New York (Columbia UP).
- RAZ J. (1985), "Authority and Justification", *Philosophy and Public Affairs*, 1985, pp.3-29
- ROSE-ACKERMAN, S. (1996).: "Altruism, Non profits, and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, N. 2, pp. 701-728
- ROSSI G. (2003) *Il conflitto epidemico*, Milano (Adelphi).
- SACCO P. E S.ZAMAGNI (2002)(a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Bologna (Il Mulino).
- SACCONI L. (1991), *Etica degli affari, individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Milano (Il Saggiatore)
- SACCONI L. (1997): *Economia etica e organizzazine*, Roma-Bari (Laterza).
- SACCONI L. (2000): *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organisation*, Berlin (Springer).
- SACCONI L. (2002); "Impresa non-profit: ideologia, efficienza e codici morali", prossima pubblicazione in F.Cafaggi (ed.) , *Modelli di governo, riforma dello stato sociale, e ruolo del terzo settore*, Bologna (Il Mulino)
- SACCONI L. (2003), *Incomplete Contracts and Corporate Ethics: A Game Theoretical Model under Fuzzy Information*, in F.Cafaggi, A. Nicita and U. Pagano (eds.), *Legal Orderings and economic institutions*, London (Routledge), in stampa.
- SEN A. (1993): *Moral Codes and Economic Success*, London (LSE, ST-ICERD discussion papers n.49).
- SUGDEN, R. (1998 a): "Normative Expectations: the Simultaneous Evolution of Institutions and Norms", in Avner Ben-Ner and Louis Putterman (eds): *Economics, Values, and Organization*, Cambridge (Cambridge University Press), pp. 73-100
- SUGDEN, R., (1998 b), *The motivating power of expectations*, mimeo
- TIROLE J. (2001), "Corporate Governance", *Econometrica*, vol 69, n.1, pp.1-35
- WATT E.D. (1982) *Authority*, London (Croom Helm)
- WEISBROD B. A., (1988), *The Non-profit Economy*, Cambridge Mass (Harvard University Press),.
- WIELAND J. (2003) (ed.) *Standards and Audits for Ethics Management Systems, The European Perspective*, Berlin (Springer),
- WILLAMSON O.(1986), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York (The Free Press), trad. it Franco Angeli, 1988.