

Collaboration Age

Enzimi sociali all'opera in esperienze di rigenerazione urbana temporanea

Maurizio Busacca e Roberto Paladini

Responsabilità sociale dell'impresa e responsabilità della società verso l'impresa

Marco Vedovato

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

In questo breve scritto affronteremo alcuni interrogativi di fondo legati al rapporto tra imprese e loro ambiente. In particolare, ci interrogheremo su quali siano i ruoli che le imprese svolgono nella società contemporanea. Ci domanderemo se oltre a una responsabilità sociale delle aziende esista anche una responsabilità della società verso di esse. Infine, esamineremo le forme attraverso cui sia possibile esercitare una influenza dall'esterno finalizzata a favorire l'economicità delle imprese.

Il riconoscimento della complessità della relazione tra imprese e ambiente è un aspetto distintivo della teoria economico aziendale italiana, sin dalla sua fondazione. I più rappresentativi Autori, infatti, hanno nel tempo riconosciuto non solo la natura di vincolo dell'ambiente esterno ma le profonde relazioni sistemiche tra imprese e ambiente. Per limitarsi ad alcuni tra i contributi più autorevoli, Zappa già nel 1956 affermava che ogni organismo d'impresa «non potrebbe nemmeno concepirsi, nel suo continuo trasmutarsi, se non si avvertissero gli stretti e mutevoli vincoli che lo inseriscono nel mezzo ambiente» (Zappa 1956, 72). Amaduzzi (1978) riconosceva la natura complementare dell'azienda rispetto all'ambiente¹ e Masini (1979),

1 «L'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo assieme» (Amaduzzi 1978, 20).

riconoscendo la significativa complessità della relazione, affermava la necessità di adottare un approccio multidisciplinare nell'analisi dei rapporti tra impresa e ambiente.

Pertanto, appaiono del tutto coerenti gli approcci di crescente diffusione nella letteratura internazionale che richiamano alla necessaria contemporanea considerazione di aspetti legati al business e alla società nella definizione del ruolo e del compito dell'impresa. E se originariamente il riferimento alla società è stato utilizzato per esprimere un dovere, per ricordare cioè la cosiddetta responsabilità sociale dell'impresa, riconducibile alla necessità che le imprese affianchino e, talvolta, subordinino la ricerca del profitto alla considerazione degli obiettivi e delle esigenze della società e dell'ambiente (Carroll 1999; Garriga, Melé 2004), certamente interessanti per inquadrare il discorso che qui si sta svolgendo sono le posizioni che giungono a porre finalità economiche e sociali come destinate al reciproco sostegno (Porter, Kramer 2019). Aspetto centrale dell'approccio di Porter e Kramer è l'esistenza di uno stretto legame fra la competitività dell'impresa e il contesto nel quale la stessa opera. Se da un lato l'impresa trae dalla comunità un vasto insieme di condizioni di produzione materiali e, soprattutto, immateriali, dall'altro la comunità di riferimento beneficia della creazione di opportunità di lavoro e di sviluppo (Porter, Kramer 2019). Non esiste dunque una contrapposizione tra l'interesse della società e i risultati economici, perlomeno se, opportunamente, quest'ultimi sono intesi in una prospettiva temporale sufficientemente lunga. Al contrario si afferma la compartecipazione di impresa e ambiente alla creazione di un valore condiviso. La produttività e il livello di innovazione delle aziende sono influenzati dal sistema cui appartengono: altre imprese, fornitori, aziende di servizi e infrastrutture, ma anche scuole, università, organismi pubblici, legislazione. La comunità in senso lato. Si pensi al ruolo del contesto economico e sociale nella proliferazione di piccola e media impresa nel Baden-Württemberg o anche nel Nordest Italiano, oppure alla Silicon Valley come ecosistema ideale per la nascita (e la crescita) di start-up ad alta tecnologia.

L'approccio allo *shared value*, dunque, è utile perché permette di porre l'accento sulla ricerca delle condizioni per aumentare quanto più possibile il valore complessivo generato dalla comunità, comprendendo in essa anche le imprese. È interessante notare che in una compiuta concretizzazione di questa visione la responsabilità economica e sociale deve essere intesa come condivisa o, per meglio dire, bidirezionale. E quindi se da un lato, come esplicitamente ricordato da Porter e Kramer, bene faranno le imprese a prendere in considerazione la dimensione sociale, non solo perché è loro responsabilità su un piano etico ma perché così facendo miglioreranno le loro capacità innovative, la configurazione della loro catena del valore e attraverso queste il risultato economico, dall'altro sarà interesse della

società nel suo complesso assicurare condizioni favorevoli allo svolgimento delle attività aziendali. Se quest'ultima affermazione può a prima vista apparire ovvia, nella realtà non lo è affatto per almeno due ordini di ragioni:² in primo luogo perché non è univoco definire le modalità attraverso cui sarà opportuno o legittimo agire per determinare le migliori condizioni per lo svolgimento dell'attività delle imprese e, in secondo luogo, perché va chiarito fino a quale punto è interesse della società spingersi nel sostegno alla vita delle imprese, soprattutto quando queste dimostrano un deteriorarsi delle loro capacità di autonomo sostentamento.

Schematicamente, la prima via per assicurare condizioni favorevoli allo svolgimento dell'attività aziendale può essere identificata nell'intervenire sulle condizioni di contesto: norme giuridiche, condizioni per l'accesso a mezzi di finanziamento, infrastrutture, sistema educativo. Si tratta di compiti che pressoché universalmente sono riconducibili alla sfera di regolazione pubblica, quando non anche a quella dell'intervento diretto. La seconda via consiste nella adozione di misure di supporto dirette. L'esempio più significativo di questa tipologia di sostegno, in Europa, sono probabilmente i contributi PAC alle imprese agricole, che talvolta costituiscono la fonte di entrata principale per le imprese del settore primario e quasi sempre un contributo essenziale per la loro economicità. Misure analoghe anche se di portata inferiore sono, in alcuni Paesi, adottate a sostegno dell'artigianato tradizionale o del commercio di prossimità. La giustificazione dell'adozione di tali misure, che come ricordato sono talvolta essenziali alla stessa sopravvivenza delle imprese beneficiarie, è legata ai vantaggi per la collettività che l'esistenza delle imprese destinatarie comporta. In altri termini le esternalità positive generate sono tali da rendere desiderabile l'esistenza di tali imprese anche a prescindere dalla loro capacità di conseguire autonomamente un reddito positivo. Così, ad esempio, le imprese agricole ricevono un sostegno per il loro ruolo nell'assicurare la disponibilità di prodotti a prezzi ragionevoli per i consumatori e per il contributo al mantenimento del territorio.

Venendo al secondo interrogativo, relativo cioè al punto cui è legittimo spingersi nel sostegno delle imprese, occorre condurre un ragionamento distinto per i due modelli di intervento delineati. Nel caso dell'intervento diretto il discorso è piuttosto semplice. Si tratta evi-

2 Ne aggiungiamo una terza, non direttamente rilevante per gli obiettivi di questo scritto. Il fatto che non sia superfluo il richiamo all'interesse della società ad assicurare condizioni favorevoli allo svolgimento delle attività aziendali trova conferma nella constatazione che di fatto, nel nostro Paese, le condizioni per lo svolgimento delle attività economica sono nel complesso insoddisfacenti, come testimoniato dagli indicatori periodicamente pubblicati (per esempio da *The Wall Street Journal* in collaborazione con Heritage Foundation) oltre che dall'esperienza di ciascuno.

dentemente di una forma di sostegno che comporta l'allocazione di risorse pubbliche sotto forma di aiuti economici e la valutazione della congruenza di tale allocazione rispetto agli obiettivi realizzati è un problema che si sposta sul piano politico e delle preferenze individuali. Quanto è legittimo spendere di risorse pubbliche per il sostegno alle imprese agricole? Ovviamente è un interrogativo per il quale sono legittime risposte diverse. Nel caso dell'intervento attraverso la configurazione delle condizioni di contesto il discorso è più complesso. In questo caso il sostegno alle imprese avviene attraverso la modificazione del terreno di gioco e non necessariamente è esplicitamente oneroso per la collettività.³ Quand'anche non lo è, non vuol dire che queste misure siano prive di costi. Occorre infatti prendere in considerazione le conseguenze economiche delle regole introdotte, gli oneri che comportano per alcune categorie di operatori economici e per la collettività. Si prendano in considerazione, ad esempio, le conseguenze dell'introduzione di norme limitative della concorrenza o che introducano una riserva di attività a favore di soggetti abilitati. Comporteranno un vantaggio economico per una certa categoria, un costo aggiuntivo per altre e nella misura in cui inducano un effetto diminutivo dell'efficienza complessiva, un costo per la collettività.

La trattazione esaustiva di un tema tanto vasto esula certamente dagli obiettivi di questo scritto ma la sintesi esposta vale a ricordare da un lato, la complessità delle relazioni che intercorrono tra aziende e loro ambiente e dall'altro la difficoltà di delineare modalità ottimali per sostenere il loro armonico sviluppo. Se è ormai di ampia accettazione l'idea che le imprese abbiano una responsabilità sociale e che il loro stesso successo dipenda dalla creazione di valore condiviso, non è semplice chiarire come nel concreto ciò possa avvenire. Se è ragionevole riconoscere che esiste un interesse collettivo al buon funzionamento del sistema delle imprese, non è univoco definire le misure opportune per assicurare quest'esito.

Tra le posizioni 'estreme' del sussidio diretto *versus* della azione sulle condizioni di contesto da un lato, e del sostegno eticamente motivato e indipendente dall'economicità aziendale *versus* il lasciare che le regole del gioco determinino la sopravvivenza delle aziende, una interessante posizione intermedia è costituita dagli interventi esterni finalizzati a rafforzare le potenzialità competitive delle imprese destinate alla luce del contesto competitivo esistente. Alcuni dei casi descritti in questo testo sono esempi interessanti di questo tipo di interventi. In essi si riconosce l'esistenza di una responsabilità collettiva verso il buon funzionamento delle aziende, si badi, non un in-

3 Sono interventi esplicitamente onerosi quelli che riguardano l'investimento in formazione o infrastrutture, mentre non necessariamente lo sono quelli che riguardano norme giuridiche e accesso alle risorse finanziarie.

teresse alla loro semplice esistenza. Si tratta di una prospettiva coerente con l'idea che si tratti di una responsabilità della società nel suo complesso, non quindi necessariamente legata all'intervento delle autorità pubbliche ma esercitabile da una pluralità di soggetti. Le imprese vengono affiancate per supportarle in percorsi di cambiamento, finalizzati a renderle più capaci di fronteggiare le sfide che il contesto competitivo pone. Il principio guida, sotto il profilo dei fini, è che a fronte di un progressivo deterioramento delle capacità competitive di una quota significativa delle imprese italiane occorra rispondere allenando la loro resilienza e la capacità di rinnovare il loro assetto strategico. Una prospettiva 'modesta', che prende atto della accresciuta difficoltà dell'ambiente competitivo e pragmaticamente tenta di intervenire per migliorare le capacità di risposta e adattamento. Sul piano del metodo, invece, si tratta di un obiettivo ambizioso. Infatti, alimentare e guidare il rinnovamento strategico è un compito complesso e molto rimane da fare sotto il profilo dell'indagine sull'efficacia dei metodi impiegati. La ricerca sulla conoscenza manageriale suggerisce che la difficoltà nel percepire e interpretare i mutamenti ambientali sia un fattore rilevante nel generare la resistenza al cambiamento (Kaplan 2008). Pertanto, un contributo utile può venire dalle iniziative che consentono di esporre le imprese a prospettive nuove, di contaminarle attraverso la loro inclusione in nuovi circuiti relazionali e di mettere in discussione le prospettive consolidate di interpretazione della realtà. Le esperienze richiamate in questo testo suggeriscono che affinché queste dinamiche vengano innescate e quindi, affinché i risultati siano superiori ai costi degli interventi, non è sufficiente una ordinata organizzazione delle attività ma occorre l'azione di soggetti particolari, capaci di vincere le resistenze, coinvolgere, convincere. Cioè, in grado di accelerare i processi di interazione e mantenerli attivi. Visto che sono frequenti le iniziative finanziate con risorse pubbliche che si prefiggono di intervenire sull'economia delle imprese, si tratta di un'evidenza che sarà opportuno tenere presente. L'efficacia dell'intervento non dipenderà solo dalle attività e dagli strumenti previsti ma anche dall'azione di questa particolare categoria di operatori, di questi 'enzimi sociali' senza i quali i processi di cambiamento corrono il rischio di arenarsi a dispetto delle migliori intenzioni.

