



FACOLTÀ DI ECONOMIA  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
SEDE DI FORLÌ

**Corso di Laurea in Economia  
delle Imprese Cooperative  
e delle Organizzazioni Nonprofit**

## Responsabilità Sociale delle Imprese e “Democratic Stakeholding”

Stefano Zamagni

**Working Paper n. 28**  
**gennaio 2006**

in collaborazione con



**Stefano Zamagni**

Dse, Università di Bologna

### *Informazioni :*

Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP  
Tel. 0543-374620 – Fax 0543-374618 e-mail: [nonprofit@spfo.unibo.it](mailto:nonprofit@spfo.unibo.it) website: [www.ecofo.unibo.it](http://www.ecofo.unibo.it)

## 1. Introduzione

Indico subito l'argomento che svilupperò, sia pure in breve, nelle pagine seguenti. L'ampio e articolato dibattito in corso sulla responsabilità sociale dell'impresa (RSI), centrato come è sulla teoria degli stakeholders, è viziato da un'ambiguità di fondo: mai, salvo rare eccezioni, viene specificato a quale delle due versioni di tale teoria si intende fare riferimento: se alla versione "normativa" o a quella "strumentale" (Donaldson e Preston, 1995). Come noto, mentre nella versione normativa, gli obiettivi delle diverse classi di portatori di interesse costituiscono il fine stesso dell'azione dell'impresa, nella versione strumentale quegli obiettivi rappresentano un mezzo in vista della massimizzazione del valore per l'azionista, o più in generale, del profitto. Ne deriva che l'attuazione pratica dell'approccio normativo, qualora ciò riguardasse la generalità delle imprese – non fosse cioè confinata ad una minoranza profetica - condurrebbe al superamento della forma capitalistica di impresa, ovvero, di ogni forma di impresa nella quale i diritti residuali di controllo fossero affidati ad un'unica classe di stakeholder, quale che essa fosse. Non così, invece, qualora fosse l'approccio strumentale a prevalere nella pratica, dato che esso si riduce, come mostrerò, ad una mera estensione della teoria degli shareholder. Molto efficace per chiarire il punto in questione la posizione di Campbell quando scrive: "Sostengo la teoria degli stakeholder [nella versione strumentale] non per una qualche ragione di equità, o di principio, ma perché credo che essa sia fondamentale per comprendere come si riesca a fare soldi nel mondo degli affari" (1997, p.446).

Dopo aver chiarito perché la versione strumentale della teoria degli stakeholder è nulla più di una interessante magnificazione della teoria dello *shareholder value*, di cui condivide l'impianto filosofico-morale, passerò a indicare le ragioni per le quali è urgente sciogliere l'ambiguità di cui sopra ho detto. La più importante delle quali è che non si può rimanere a lungo, in posizione amletica, di fronte alla seguente alternativa: accogliere la versione forte, cioè normativa, della teoria degli stakeholder, accettandone l'esito cui sopra ho fatto cenno oppure accontentarsi della versione debole, cioè strumentale, di quella teoria e rassegnarsi così alla graduale perdita di rilevanza delle pratiche di RSI, dal momento che queste ultime si dimostrerebbero del tutto pleonastiche, anzi inutilmente costose, all'interno di tale versione. Concluderò accennando alle ragioni per le quali congetturò che, alla lunga, finirà col prevalere la versione forte della cosiddetta *democratic stakeholding*.

## 2. La teoria dell'agenzia non è adeguata come base della RSI

Come noto, una delle più acclamate e utilizzate posizioni teoriche per criticare e contrastare le pratiche di responsabilità sociale dell'impresa è la teoria dell'agenzia, legata ai pionieristici contributi di Jensen e Meckling (1976) e di Fama e Jensen (1980). Si tratta di una teoria che affonda le sue radici nella cosiddetta visione contrattuale dell'impresa – l'impresa è un *nexus of contracts* – storicamente avanzata per primo da R. Coase nel suo celebre contributo del 1937 e successivamente resa popolare dal lavoro di Alchian e Demsetz (1972). Quello di agenzia è il problema tipico di un principale (nel nostro caso la classe degli azionisti) che volendo perseguire il proprio obiettivo (la massimizzazione, sotto vincoli, dello *shareholder value* di lungo periodo) ha necessità di servirsi di un agente (il manager che governa l'impresa) la cui funzione obiettivo non collima con quella del principale. Il problema non sussisterebbe di certo se i contratti fossero completi, il che non è mai il caso per via sia delle varie forme di asimmetrie informative sia dell'incapacità di previsione perfetta da parte dei soggetti. I contributi teorici degli ultimi vent'anni – che sono ormai schiera – si sono mossi nell'intento di trovare i modi di come ridurre, in misura significativa, i comportamenti opportunistici dell'agente mediante l'individuazione di schemi di incentivo atti ad indurre quest'ultimo a cercare la massimizzazione del valore di lungo periodo dell'impresa. La soluzione – si fa per dire – più accreditata in letteratura è quella di basare la più parte della remunerazione dei CEO sulla performance dell'impresa e lo strumento individuato è – come noto – quello dei piani di *stock options* ed eventualmente di *share options*. Operando in tal modo, si ottiene l'allineamento delle funzioni di obiettivo di principale e agente e per ciò stesso la scomparsa o, quanto meno, la sostanziale riduzione del rischio di opportunismo da parte di quest'ultimo.

Rinviando al prossimo paragrafo la discussione dei devastanti effetti perversi associati all'implementazione di ricette del genere, mi preme qui porre in luce una grave aporia che si nasconde nelle pieghe dello *shareholder model* (noto anche in letteratura come *finance model*) – un'aporia che non mi risulta abbia ricevuto finora le attenzioni che merita. Anzitutto una precisazione. Tratto caratteristico della relazione di agenzia è la peculiare natura del contratto che viene stipulato tra principale e agente. Si tratta del contratto d'opera e non già del contratto di lavoro, quale è quello che viene stipulato tra impresa e lavoratore dipendente e che esprime una ben definita relazione di autorità. Né si tratta del contratto spot e istantaneo, quale è quello che si realizza nelle usuali transazioni di mercato. Per fare memoria: mentre nel contratto d'opera una parte si impegna a fornire un bene o un servizio all'altra parte, senza alcun vincolo di subordinazione, nel contratto di lavoro una parte (il lavoratore dipendente) accetta di rinunciare alla propria autonomia decisionale per un certo lasso di tempo a favore di chi esercita l'autorità entro

l'impresa in cambio di una remunerazione fissata ex ante e indipendente dal risultato ottenuto. Nel contratto d'opera, il modo in cui i servizi oggetto del contratto vengono erogati è deciso autonomamente dall'agente, il quale esercita il potere decisionale e al quale spetta, tipicamente, una remunerazione costituita di due parti: una variabile decisa ex-post, e di gran lunga superiore alla parte fissa che invece è fissata ex ante. Parecchi degli equivoci che infastidiscono il dibattito corrente sulla RSI potrebbero essere evitati se i teorici dell'impresa "come nesso di contratti" precisassero che i contratti che l'impresa stipula con i vari stakeholder non hanno tutti la medesima natura; quanto a dire che non si possono porre sul medesimo piano relazioni di agenzia, relazioni di autorità, relazioni di scambio di equivalenti. E' bensì vero che tutte e tre questi tipi di relazioni mettono capo a contratti, ma il contratto d'opera è qualitativamente diverso da quello di lavoro e questi sono entrambi diversi dal familiare contratto di compravendita, quale è quello che l'impresa stipula con i propri clienti o con i propri fornitori. Parlare di impresa come nesso di (indistinti) contratti è un limite teorico non da poco della linea di pensiero inaugurata da Coase.

Ciò precisato, la domanda cui volgo ora l'attenzione è: di chi è agente il CEO? Della classe degli azionisti oppure dell'impresa stessa? La dottrina giuridica (e la stessa giurisprudenza) non hanno dubbi al riguardo: poiché l'impresa è una persona giuridica, è questa il principale della relazione di agenzia. Eloquente al riguardo il testo dell'art.2086 del codice civile italiano: "L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori". E' ovvio che si può essere "capi" solamente di qualcosa che esiste già di per sé – l'impresa, appunto, come persona giuridica. Diversa, invece, la risposta che danno i teorici dell'agenzia. Per costoro, l'impresa è una mera finzione giuridica. Poiché l'impresa non esiste in quanto tale, il principale non può che essere la classe degli azionisti. Scrivono Jensen e Meckling (1979): "The private corporation or firm is simply one form of legal fiction that serves as a nexus for contracting relationships and is also characterized by the existence of divisible residual claims on the organization's assets and cash flows, which can generally be sold without permission of the other contracting individuals" (p.171). Sulla medesima linea si muove Fama (1980) quando scrive: "The firm is just the set of contracts covering the way input are joined to create output". (p.288). La lista delle citazioni potrebbe continuare ancora a lungo. Quel che colpisce della scuola di pensiero americana è che proprio negli USA, già alla fine dell'Ottocento, il *Santa Clara Act* aveva sancito che all'impresa doveva essere riconosciuto il medesimo status giuridico dei singoli cittadini: gli uni e le altre godono di diritti e hanno doveri di cittadinanza. (Lutz, 2003).

Quale la conseguenza, rilevante ai fini presenti, di questa discrasia tra la dottrina giuridica e quella economica? Che se si accoglie il punto di vista dei teorici dell'agenzia, allora ha certamente senso chiedere al manager, in quanto agente degli azionisti, di massimizzare lo *shareholder value*.

Ma in tal modo non si può sperare di risolvere il conflitto di interesse che oppone azionisti a manager invocando il principio del primato degli azionisti sugli altri stakeholder, ivi compreso i manager. Come si sa, il primato dell'azionista viene giustificato con la considerazione che, essendo questi il proprietario dell'impresa, va soggetto ad un rischio ulteriore rispetto a quello degli altri stakeholder, i quali nel caso di avversità economiche, hanno sempre a disposizione una qualche opzione di uscita. Perché non regge un simile argomento? Per la semplice ragione che per poter invocare i diritti di proprietà come fondamento del principio del primato dell'azionista occorre ammettere, come la dottrina giuridica da tempo sostiene, che il principale, ha da essere l'impresa e non già l'azionista. Ma allora, se il manager deve essere agente dell'impresa ha anche l'obbligo di perseguire la funzione obiettivo di quest'ultima, la quale include tra i suoi argomenti, sia l'interesse degli azionisti, sia quello degli altri stakeholder. E non v'è modo di ordinare questa pluralità di interessi secondo un qualche criterio gerarchico.

In buona sostanza, l'aporia insanabile della teoria dell'agenzia e quindi dello *shareholder model* è racchiusa nelle pieghe della seguente contraddizione pragmatica – non logica, beninteso. Per un verso, tale teoria pone in capo al manager-agente il compito di operare nell'interesse dell'azionista-principale, ma riconosce al tempo stesso sia che il manager persegue un obiettivo che non coincide, di necessità, con quello dell'azionista sia che l'interesse dell'uno “conta”, sotto il profilo etico, quanto quello dell'altro. Per l'altro verso, constatate le difficoltà pratiche di allineare le funzioni obiettivo di principale e agente, nonostante l'impiego di strumenti raffinati quali i piani di stock option e altri schemi di incentivo, questa teoria è impedita dal ricorrere alla ragion etica per risolvere il conflitto tra azionista e manager, poiché se quest'ultimo ha da essere agente dell'impresa, gli interessi della stessa sono salvaguardati se il manager riesce a compatibilizzare le istanze di tutti gli stakeholder e non dei soli azionisti.

Quale è stata la via d'uscita dalla situazione dilemmatica di cui si è appena detto? Lo *stakeholder model*, così come per primo formulato in modo compiuto da E. Freeman (1991). La proposta dello studioso americano rientra appieno nella tradizione del “contratto sociale tra azionisti, consumatori, fornitori, lavoratori occupati, comunità” (p.4). Poiché per ben funzionare l'impresa ha bisogno dei servizi e del contributo di tutti gli stakeholder, i quali sono tutti legati all'impresa, sia pure in forma e gradi diversi, da investimenti specifici e da relazioni di lungo periodo, ruolo dell'amministratore è quello di creare valore per tutti costoro e non solamente per gli azionisti. (Shleifer e Vishny, 1997). Come si vede, il modello degli stakeholder si differenzia da quello degli shareholder solamente per il numero delle parti coinvolte nel problema decisionale del manager. Alla luce di quanto precede, si può affermare che l'approccio stakeholder, che è pur sempre figlio legittimo della teoria dell'agenzia, è una mera magnificazione del modello degli

shareholder, di cui condivide sia l'assunto comportamentale di fondo – quello dell'individualismo assiologico – sia l'impianto filosofico dell'etica degli affari, cioè che “good ethics is good business” – quanto a dire che l'etica paga. Concludo affermando che lo *stakeholder model* non è dunque una alternativa – come talvolta accade di leggere – allo *shareholder model*, ma un suo sviluppo, certamente interessante e utile, ma ben al di sotto della portata dei problemi che con esso si può sperare di risolvere. E infatti l'approccio stakeholder non riesce a suggerire al manager *come* questi deve “pesare” gli obiettivi, tra loro divergenti, delle varie classi di portatori di interesse né *come* far fronte agli inevitabili conflitti tra le diverse categorie di soggetti, conflitti che sempre sorgono quando si cerca di dare attuazione ad accordi iniziali eventualmente presi anche all'unanimità. Come si sa dalla storia della scienza, una teoria che non sappia far presa sulla realtà, vale a dire che non sappia dare risposte plausibili ai problemi che la prassi pone, è destinata a scomparire, più o meno gradualmente, più o meno in silenzio.

### 3. Dallo stakeholder management alla stakeholder democracy

Perché pare così difficile tradurre in pratica – come i fatti ci indicano – i canoni della RSI fondata sulla teoria dell'agenzia, vuoi nella versione dello *shareholder model* vuoi in quella dello *stakeholder model*? La mia risposta è che, al di là di problemi tecnico-analitici che pure esistono, la ragione principale sia attribuibile alla circostanza che quella teoria genera sempre effetti di spiazzamento nel senso di B. Frey (2004): le motivazioni estrinseche legate agli schemi di incentivo offerti ai manager spiazzano, presto o tardi, le loro motivazioni intrinseche. La concezione strumentale che la teoria dell'agenzia ha dell'etica, fa sì che concetti carichi di valore come equità, fiducia, integrità, responsabilità etc. si riducano ad elementi di una scienza del management razionale la cui unica ragion d'essere è quella di soddisfare, al massimo grado consentito dalle condizioni, gli interessi dei vari *stakeholder*. E' così che la *business ethics* diviene propriamente una *ethics management*. Ma nel momento in cui l'etica viene fatta oggetto di gestione da parte del manager si ottiene il medesimo risultato che l'eccessivo uso degli antibiotici assicura: l'uso disinvolto e strumentale dell'etica, e delle regole di RSI che da essa discendono, finisce con l'accrescere la probabilità di risultati perversi e ciò nella misura in cui il manager opportunistista riesce più scaltramente a violare o a eludere le norme che da lui stesso promanano.

In altro modo, la *ethics management* pare afflitta da un paradosso per nulla trascurabile. Creando nuove regole per cercare di annullare o quanto meno temperare i comportamenti opportunistici all'interno della organizzazione d'impresa, essa finisce con il rafforzare le radici da

cui scaturisce l'opportunismo. (Bouckaert, 2004). Come la ormai ampia letteratura di economia sperimentale documenta, ogni volta che si offrono incentivi economici per ottenere il rispetto di certe regole da parte dei soggetti economici, quasi sempre l'effetto di spiazzamento va a prodursi. Ogni tentativo di "comprare" mediante la corresponsione di incentivi sentimenti morali quali la lealtà, la fiducia, la reciprocità, l'impegno a battersi per una causa, finisce con il prosciugare la sorgente stessa da cui quei sentimenti sgorgano. Per limitarmi ad un solo caso, Falk e Kosfeld (2004) mostrano, sperimentalmente, che la sfiducia del principale nei confronti del comportamento dell'agente – sfiducia che si manifesta con la corresponsione di incentivi all'agente oppure con l'introduzione di specifici controlli – ha un impatto negativo sulla motivazione intrinseca di quest'ultimo ad offrire il livello ottimale di sforzo. Infatti, la gran parte delle persone rivelano un comportamento avverso al controllo o agli incentivi, ciò che spiega – fra l'altro - perché parecchi contratti vengono lasciati deliberatamente incompleti nella pratica. Come Frey e Osterloh (2004) documentano, a partire dal 1980 la gran parte delle remunerazioni attribuite ai CEO è stata associata a stock options. Nel 1970, un CEO americano guadagnava, 25 volte di più di un lavoratore dell'industria. Nel 1996, il medesimo rapporto era diventato 210 a 1 e nel 2000, 500 a 1. Eppure, la performance delle imprese guidate da questi CEO non è aumentata nella stessa proporzione. (Murphy, 1999). Al contrario, sono oggi sotto gli occhi di tutti gli effetti perversi di questo schema di incentivo: esasperato corto-termismo; aumento dei *corporate scandals*; aumento preoccupante delle disuguaglianze. Deve trattarsi di qualcosa di rilevante, se di fronte a questi effetti perversi lo stesso Jensen è "costretto" ad ammettere che "le stock options si sono dimostrate eroina manageriale" (2002, p.66).

Quale allora una via d'uscita credibile dal paradosso in questione? Quella di affrontare, una volta per tutte, la questione della democratizzazione interna dell'impresa. Infatti, se l'impresa ha da essere l'istituzione che si adopera per rendere compatibili le esigenze avanzate dai vari portatori di interessi – come lo stakeholder model dichiara di volere – allora il modo concreto per attuare la RSI è quello di costituire, dentro l'impresa, l'equivalente di un forum deliberativo, un luogo cioè in cui tutti gli stakeholder siano rappresentati e nel quale essi possono esercitare, in maniera sistematica - e non solo all'inizio - l'opzione "voice" nel senso di Hirschman. Si notino le differenze con la proposta che scaturisce dalla prospettiva neo-contrattualista, la proposta cioè del contratto sociale d'impresa. La prima di queste ha a che vedere con l'impianto basicamente statico dell'approccio contrattualista: le preferenze e le motivazioni morali dei vari soggetti sono date e supposte immutabili. Ciò in quanto esse prescindono dal contesto socio-economico in cui opera l'impresa e soprattutto dalla sua evoluzione nel corso del tempo. La seconda differenza concerne quello che considero il limite maggiore dalla teoria del contratto sociale: il fatto che un contratto sia, al

momento, ritenuto equo dai suoi stakeholder non elimina affatto la possibilità che esso rifletta forti asimmetrie nel potere o nella capacità di negoziazione. (I lavoratori potrebbero accettare condizioni di lavoro prossime allo sfruttamento solo perché non hanno alternative).

Il senso ultimo del discorso è che la versione normativa della teoria degli stakeholder ci obbliga a passare dalle *stakeholder management* – in cui è il CEO o tutt'al più il consiglio di amministrazione a cercare, in modo paternalistico, di comporre i vari interessi – alla *stakeholder democracy*, un modello di governance in cui sono gli stessi portatori di interessi che, in quanto partners dell'impresa, condividono diritti e doveri. (Bouckaert, 2004). Chiaramente, l'attribuzione di diritti e doveri dovrà tenere conto delle specificità dell'organizzazione d'impresa. Dove conduce, ultimamente, l'accoglimento di una simile prospettiva? Al superamento della forma capitalistica di impresa, così come di ogni forma di impresa nella quale la governance è affidata ad una sola classe di stakeholder. Come ho chiarito altrove (Bruni e Zamagni, 2004) civile è propriamente l'impresa la cui governance è inerentemente multistakeholder, un'impresa cioè in cui tutti i soggetti che ad essa partecipano sono posti nella condizione di discutere e deliberare sulle questioni che toccano i loro interessi. Si può dunque dire che la *stakeholder democracy* postula l'impresa civile, ovvero che il giorno in cui le pratiche di RSI venissero seriamente prese sul serio da un numero sufficientemente elevato di imprese, quel giorno vedrebbe l'affermazione, nelle nostre economie di mercato, della forma civile di impresa.

E' evidente che l'attuazione pratica del *democratic stakeholding* presenta difficoltà di un certo rilievo. La più seria delle quali riguarda la scelta del modello di rappresentanza, vale a dire del modo in cui i vari stakeholder giungono a farsi rappresentare nella governance della impresa. Si pensi alla classe dei clienti. Per molte imprese potrebbe trattarsi di milioni di persone. Certamente, il modello di rappresentanza non può essere quello della rappresentanza politica e ancor meno sindacale. Si tratta, allora, di trovare forme adeguate allo scopo; ma su ciò una riflessione sistematica non è ancora iniziata. E' tuttavia confortante constatare come, nelle economie dell'Occidente avanzato, vadano sempre più guadagnando terreno forme varie di governance democratica d'impresa: si pensi alle imprese cooperative, alle imprese ESOP, alle imprese sociali. Rinvio a Kruse (2002) per un'accurata indagine empirica circa la diffusione del *democratic stakeholding*, nei paesi a più avanzato livello di sviluppo.

A ben considerare, la tendenza che Kruse descrive non è altro che il riflesso del disagio, sempre più avvertito, nei confronti della palese contraddizione insita nell'economia capitalistica, nella sua forma classica: mentre nell'arena del mercato trovano applicazione i due principi fondativi della modernità – la libertà dell'individuo e l'eguaglianza formale di tutti gli individui – all'interno dell'impresa capitalistica prevalgono rapporti di tipo gerarchico. E' questa una considerazione che,



da un'altra prospettiva di discorso, Zingales (1998) formula così: “La governance è sinonimo di esercizio di autorità, direzione e controllo. Queste parole suonano strane, però, quando usate in un contesto di un'economia di libero mercato. Perché dovremmo aver bisogno di qualche forma di autorità? Non è forse il mercato capace di allocare in modo efficiente tutte le risorse senza l'intervento dell'autorità?” (p.497).

Kelly (1999) ha definito l'impresa capitalistica una forma di aristocrazia economica analoga alla vecchia aristocrazia politica dove la proprietà della terra era la base del diritto a governare. Invero, gran parte degli argomenti a favore della forma capitalistica di impresa sono basati sul compenso per il rischio degli investitori, ma nel contesto di economie della conoscenza, come sono ormai le nostre, tali argomenti hanno perso gran parte della loro forza persuasiva. Quanto più il capitale umano e il capitale sociale divengono strategicamente più rilevanti del capitale fisico e finanziario, tanto più forme democratiche di corporate governance dimostrano la loro superiorità, anche sul piano strettamente economico. Non solo, ma v'è di più. Se l'impresa socialmente responsabile è quella che considera se stessa non come un sistema chiuso, separato dal resto della società, ma come vera e propria istituzione che, in quanto tale, si fa carico delle esigenze della democrazia, come può una tale funzione essere svolta se l'impresa non ha risolto il problema della sua democratizzazione interna? (Teubner, 1988).

Prima di chiudere desidero fugare una possibile grossa preoccupazione: l'auspicata diffusione delle pratiche di RSI intesa come fine e non come mezzo, - vale a dire la versione normativa della teoria degli stakeholder - comportando la graduale uscita di scena della forma capitalistica di impresa, significa forse la fine dell'economia di mercato? E' questa la preoccupazione, ad esempio, di Milton Friedman (1962) quando scrive: “Poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti” (p.133). Come è detto in altra parte del libro, per Friedman la “nostra libera società” è identificata con il sistema capitalistico. Ebbene, preoccupazioni del genere sono conseguenza di una diffusa confusione di pensiero, all'origine di gravi equivoci: quella che tende ad identificare, sovrapponendole, economia di mercato e economia capitalistica. Come ho mostrato in Zamagni (2005 b), si tratta di una identificazione che è smentita dalla storia e che è priva di solido fondamento teorico. Ciò vale a rassicurare i sostenitori delle ragioni dell'economia di mercato – e chi scrive è tra questi – che l'eventuale futura generalizzazione delle pratiche di *democratic stakeholding* in nessun modo significherebbe la scomparsa oppure la delegittimazione del mercato come istituzione economica essenziale per un ordine sociale autenticamente liberale. Al contrario, ne costituirebbe un rafforzamento poderoso, perché come, tra i tanti, scrive Hansmann (1996): “La

libertà di impresa è una caratteristica essenziale delle più avanzate economie di mercato. Il capitalismo, al contrario, è contingente; è semplicemente quella particolare forma di proprietà dei *patron* che più spesso, ma non sempre, si dimostra efficiente sulla base delle tecnologie disponibili” (p.292). Quanto a dire che l’economia di mercato è il *genus* di cui il capitalismo è solo una specie. E che mentre quest’ultimo trova la sua legittimazione più profonda nel principio di efficienza, l’economia di mercato pone la sua giustificazione – non già legittimazione – nel valore della libertà.

#### 4. Per concludere

Mi piace terminare con un’annotazione di carattere generale. Se il fondamento di un comportamento responsabile non può essere il solo calcolo economico, cioè la sola efficienza, dove lo si può cercare? Per Kant e il Kantismo il fondamento è nell’imperativo categorico: la responsabilità deriva da principi universali astratti. Ma possiamo fermarci qui? Non è forse dal furore dei giacobini – che pure volevano la giustizia sociale – che nella modernità sono derivate le peggiori nefandezze? Possiamo credere di non correre rischi nel vedere la responsabilità come centrata sulla giustizia solamente? Giunge opportuno il richiamo di E. Levinas che invece parte dal rapporto con l’Altro. La responsabilità deriva “dall’essere per l’Altro”. *Prima* delle norme morali e delle norme sociali è il legame con chi ci è vicino la ragione ultima della nostra responsabilità, la quale è, prima di tutto, risposta all’Altro e come tale è espressione del principio di fraternità.

Ciò significa che il soggetto morale non è meramente il prodotto di un’autodecisione razionale a certe regole di condotta (come pretende il neo-contrattualismo), né il prodotto di una società ordinata centrata sulla comunità (come vuole il comunitarismo) né la conseguenza della libertà di scegliersi la felicità che si vuole (come, illudendosi, suggerisce il pensiero libertario), ma in primo luogo un soggetto capace di “compatire” coloro con cui si trova ad interagire, cioè un soggetto capace di reciprocità.

Si potrebbe obiettare: quale rilevanza hanno concetti come fraternità, reciprocità, gratuità in un ambito come quello economico dove la spinta alla impersonalità e alla perdita di rilevanza dei legami intersoggettivi è non solamente forte, ma addirittura condizione di buon funzionamento degli affari? Ebbene, le pratiche già in essere di RSI contraddicono questo luogo comune, ancora duro a morire. Esse mostrano che il perseguimento dei fini economici non solo non elimina l’impulso morale, ma anzi lo rafforza. (Zamagni, 2005 a).

A una condizione, però: che si comprenda che la fraternità non si esaurisce nella prossimità. Scrive Ricoeur: (1994) “Se io fossi solo con l’Altro, gli dovrei tutto. Ma c’è il Terzo.... Il Terzo è l’altro rispetto al prossimo, ma anche un altro prossimo, ma anche un prossimo dell’Altro e non unicamente il mio simile” (p.21). E’ solo con il Terzo che nasce la società – come ci ricorda Bauman – ed è dal riconoscimento del Terzo che si ripropone il tema dell’economia, vista come il luogo in cui la sollecitudine della prossimità si dilata e supera il rapporto con l’Altro. Si compie così quella che Ricoeur chiama l’“etica ternaria della persona”, i cui elementi costitutivi sono la stima di sé, il rapporto con l’Altro, la realizzazione di istituzioni capaci di costruire il *democratic stakeholding* che è poi l’obiettivo finale verso cui tende una RSI presa seriamente.

### Bibliografia

- Alchian A., Demsetz H. (1972), “Production, information costs and economic organization”, *American Economic Review*, 62, 705-777.
- Bouckaert L. (2004), “Humanity in business”, in J. Verstraeten e M. Duffy ( a cura di), Sustaining Humanity, European Ethics Network, Louven.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), Economia Civile, Bologna, Il Mulino.
- Cambell A. (1997), “Stakeholders, the Case in Favour”, Long Range Planning, 3.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporations: Concepts, Evidence and Implications”, Academy of Management Review, 14, 69-91.
- Falk A., Kosfeld M. (2004), “Distrust: the hidden cost of control”, CEPR, 4512, Agosto.
- Fama E., Jensen M. (1980), “Separation of ownership and control”, Journal of Political Economy, 88, 288-309.
- Freeman E. (1991), Business ethics; the state of the art, Oxford, OUP.
- Frey B., Osterloh M. (2004), “Yes, managers should be paid like bureaucrats”, CESifo WP 1379, Dicembre.
- Friedman M. (1962), Capitalism and Freedom, Chicago, Chicago University Press.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), “Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, Journal of Financial Economics, 3, 305-360. Revised Ed. (1979) in K. Brunner (a cura di), Economics and Social Institutions, Boston, Nejhoff, 1979.
- Jensen M.C. (2002), “On CSR”, The Economist, Nov. 16.
- Hansmann H. (1996), The ownership of enterprise, Cambridge (Mass.), Harvard Univ. Press; trad. It. La proprietà dell’impresa, Bologna, Il Mulino, 2005.

- Kelly M. (1999), "Is maximizing returns to shareholders a legitimate mandate?", San Francisco, Berrett Koehler Communications.
- Kruse D. (2002), "Research evidence on prevalence and effects of employee ownership", U.S. House of Representative, Feb. 12, Washington D.C.
- Lutz D. (2003), "Beyond business ethics", Oikonomia, 3.
- Murphy K. (1999), "Executive Compensation", in O. Ashenfelter e D. Card (a cura di), Handbook of Labour Economics, Amsterdam, Elsevier, 2485-2563.
- Ricoeur P. (1994), Persona, Comunita', Istituzioni, Firenze, Ed. Cultura della Pace.
- Shleifer A., Vishny R. (1997), "A survey of corporate governance", Journal of Finance, 52, 727-783.
- Teubner G. (1988), "Enterprise corporativism: new industrial policy and the essence of the legal person", American Journal of Corporative Law, 1.
- Zamagni, S. (2005 a), "L'ancoraggio etico della responsabilita' sociale d'impresa", in L. Sacconi (a cura di), Guida Critica alla R.S.I., Roma, Bancaria Editrice.
- Zamagni, S. (2005 b), "Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa", in E. Mazzoli e S. Zamagni (a cura di), Verso una nuova teoria economica della cooperazione, Bologna, Il Mulino.
- Zingales L. (1998), "Corporate Governance", in New Palgrave Dictionary of Economics and Law, London, Macmillan.