Alma Mater Studiorum Università di Bologna
Dottorato in Diritto ed Economia (Law and Economics)
XVII Ciclo

Michele Viviani

Responsabilità sociale d'impresa: un modello evolutivo di selezione

A.A. 2003/2004

Relatore
Prof. Maurizio Baussola
Università Cattolica del Sacro Cuore Piacenza

Correlatore
Prof. Pier Luigi Sacco
Istituto Universitario di Architettura Venezia

I più sentiti ringraziamenti a Pier Luigi Sacco, Maurizio Baussola e Stefano Zamagni, che hanno indirizzato, a vario titolo, la realizzazione di questa tesi.
Ringraziamenti anche a tutti coloro che hanno letto e commentato versioni parziali del lavoro, tra cui: Marco Mazzoli, Mario Viviani, i partecipanti al workshop *Capitale Sociale, Motivazioni Intrinseche e organizzazioni non profit: problemi e prospettive*, Università di Bologna, sede di Forlì, 18 e 19 Giugno 2004 e specificamente Luca Zarri; i partecipanti alla Seconda Conferenza "*Research in economics" Aims and methodologies* Università di Pavia, 23-25 settembre 2004 e specificamente Luigi Marengo e Matteo Ploner che hanno discusso in quell'occasione il mio contributo.
Ringraziamenti infine a Paolo Vanin e Roberto Genco dai quali ho ricevuto importanti materiali di studio ed utili sintesi dottrinali.

Indice

Introduzione……..……7

1) Obiettivi ed ipotesi fondamentali …….…….7

2) La nostra proposta in sintesi……...……..13

3) Struttura del lavoro…….……..16

1) Profilo del dibattito sulla rsi……..17

1.1) Alcuni elementi del dibattito statunitense: anni ’30 -’70…….……18

1.1.1) RSI: ruolo dei manager, obiettivo d’impresa……....19

1.1.2) Responsabilità sociale, rispetto della legge e teoria welfare……...…..21

1.1.3) Responsabilità sociale, norme sociali e pressione della comunità …….……...24

1.2) Gli anni ’70 in Europa: codecisione e programmazione ……...……..25

1.3) Gli anni ’80: *rsi* come orientamento gestionale……...……26

1.4) Anni ’90: crisi del Welfare State, crescita del Terzo settore……..……..29

1.5) Il dibattito attuale in Italia

2) Rsi nella prospettiva utilitarista……35

2.1) Elementi fondamentali del pensiero utilitarista……...…….36

2.2) Responsabilità sociale ed autointeresse illuminato……..……39

2.3) Logica utilitarista e a coesistenza di imprese eterogenee…….41

2.3.1) Fallimenti dello stato ……...41

2.3.2) Fallimenti del contratto…….42

2.3.3) La rilevanza dei valori (come eterogenità delle preferenze) ……43

2.3.4) Sintesi ed integrazione delle prospettive……..44

2.4) Conclusioni ……46

3) Rsi nella prospettiva contrattualista……49

3.1) Fondamenti della teoria neo-istituzionalista dell’impresa……...….51

3.1.1) Alcuni elementi della teoria dei costi di transazione……...52

3.1.2) Il modello di Grossmann Hart e Moore……57

3.1.3) Kreps e il ruolo della cultura d’impresa……...…60

3.2) Rsi secondo il contrattualismo reale…….62

3.2.1) L’impresa giustificata (razionalità ex ante): il contenuto della rsi……...….63

3.2.1.1) Il contrattatto sociale come procedura equa

3.2.1.2) Il modello

3.2.1.3) Interpretazione della proposta
3.2.2) *L'enforcement* del contratto (razionalità ex post): gestione della rsi……....70
3.2.2.1) Gioco di reputazione e ipotesi informative
3.2.2.2) Logica di gestione della rsi e codice etico
3.2.2.3) Il modello di reputazione con codice etico e stati del mondo imprevisti
3.2.2.4) Strategie miste e rinforzo motivazionale
3.3) Sintesi e discussione della prospettiva contrattualista……..78
3.3.1) La rsi nella logica di Sacconi: un riassunto…… ..…78
3.3.2) Discussione del modello di Sacconi……..80

4) La *governance* efficiente: un percorso nel dibattito giuridico……...…….85
4.1) La prospettiva tradizionale della analisi economica del diritto……...86
4.2) Approccio delle "complementarietà istituzionali" …….…….90
4.3) Conflitto di interessi, etica degli affari e *path dependency*.....92

5) Materiali per una prospettiva convenzionalista ……99
5.1) La prospettiva relazionale…… 100
5.1.1) La descrizione del sistema economico: reciprocità e beni relazionali……101
5.1.2) Well-being e crescita economica: identità, capitale sociale……...……105
5.1.2.1) Indentità, capacità, sviluppo: la logica di Sen
5.1.2.2) Beni relazionali, capitale sociale: effetti sullo sviluppo economico
5.1.3) Il ruolo delle imprese sociali e civili e l'evoluzione degli incentivi……110
5.1.4) Virtù civiche, eterogeneità delle imprese e responsabilità sociale…….……112
5.1.5) La nostra interpretazione della proposta di Bruni e Zamagni…….……113
5.2) Teoria dell'impresa: prospettiva evolutiva e convenzioni organizzative… 119
5.2.1) Approccio evolutivo e delle capacità: un'introduzione……...119
5.2.2) Il modello di Aoki (1998): la selezione di convenzioni organizzative……122
5.2.2.1) Obiettivi ed elementi introduttivi
5.2.2.2) Il modello in sintesi
5.2.2.3) Le conclusioni di Aoki

6) Rsi come convenzione: un modello di selezione evolutivo……131
6.1) Una definizione di Rsi……131
6.1.1) Riferimenti teorici essenziali……..131
6.1.2) La definizione……...133
6.2) Un modello evolutivo di selezione…….……136
6.2.1) Elementi introduttivi (motivazioni, forme organizzative)……...137
6.2.2) Elementi statici del modello…… ……..138

6.2.3) Elementi dinamici del modello……..141
6.2.4) Risultati attesi e commenti……141
6.3) Conclusioni e prospettive di sviluppo……142

Appendice: Bozza del modello con tre forme organizzative……....145

Bibliografia ……149

(…) ma il tessuto della collettività, un po' dappertutto forse, nel mondo, e nel Maradagal più che altrove, conosce una felice attitudine a smemorarsi, almeno di quando in quando, dal fine imperativo cui sottostà il diuturno lavoro delle cellule. Si smagliano allora, nella compattezza del tessuto, i caritatevoli strappi della eccezione. La finalità etica e la carnale benevolenza verso la creatura umana danno contrastanti richiami. Se ha ragione quest'altra, una nuova serie di fatti ha inizio, scaturita come germoglio, e poi ramo, dal palo teleologico.

Carlo Emilio Gadda, *La cognizione del Dolore*.

Introduzione

1) Obiettivi ed ipotesi fondamentali del lavoro

Questa tesi si presenta come la ricostruzione e la discussione critica delle principali prospettive teoriche che - nell'ambito della scienza economica- hanno proposto una metodologia d'analisi con la quale affrontare in termini descrittivi e normativi l'identificazione della responsabilità sociale d'impresa (rsi o csr). Tale discussione critica introduce alla proposta di una definizione alternativa e ad un modello di selezione evolutivo della rsi.

Premessa del lavoro è che il concetto di *rsi* sia generalmente impiegato secondo due modalità complementari, non sempre opportunamente distinte: da un lato discutere della responsabilità sociale dell'impresa significa interrogarsi sulla natura e l'obiettivo dell'istituzione all'interno del sistema economico. Esiste inoltre un "uso corrente" del termine, che coincide con l'idea per cui l'impresa è "responsabile" quando compie una serie di atti specifici. Il contenuto di tali atti, cioè l'identificazione convenzionale dei comportamenti responsabili, si è modificata nel tempo: all'inizio del dibattito sulla rsi si riferiva perlopiù alle liberalità, o mecenatismo imprenditoriale, e al

riconoscimento e allo sviluppo dei diritti dei lavoratori. Oggi si prende usualmente in considerazione un elenco molto più articolato di azioni, che può ad esempio comprendere:

- Azioni redistributive a bilancio chiuso
- Miglioramenti socialmente riconosciuti del processo produttivo (dalla tecnologia alla creazione di capitale umano*)*
- *Stakeholder engagement* e *stakeholder participation*
- Trasparenza informativa e *social accounting*
- Rispetto della legge
- Sostenibilità ambientale

L'ipotesi che indirizza questo lavoro è che le due prospettive, quella della *rsi* come sintesi degli attributi dell'impresa eticamente giustificata e quella della *rsi* intesa come atti convenzionalmente riconosciuti come "responsabili", siano complementari e possono trovare uniformità in una visione convenzionalista della responsabilità sociale. Se gli atti possono costituire un primo discrimine nell'identificazione della responsabilità d'impresa, non hanno tuttavia lo stesso *significato*, cioè non sono originati dalle medesime motivazioni, non rispondono allo stesso sistema di incentivi, non mantengono lo stesso rapporto con la struttura di governance, per tutte le imprese che li adottano. In altri termini la definizione della responsabilità sociale d'impresa non solo riguarda gli atti responsabili, ma la loro relazione con il contesto in cui l'impresa opera e con il fine dell'impresa stessa: non solo la quantità dunque, ma anche la motivazione, la stabilità e gli effetti. Risulta quindi utile una prospettiva teorica che permetta di declinare la funzione dell'impresa e funzionare come un riferimento per interpretare il senso di tali comportamenti. Tale teoria non può tuttavia - a parer nostro - prescindere dalle convenzioni diffuse su quali siano i comportamenti responsabili e soprattutto dal fatto che tale identificazione è risultato di un processo storico-culturale. Ciò è necessario, se si vuole fornire una qualche specificità al concetto di responsabilità sociale, o meglio riconoscerne l'impiego diffuso in tal senso.

La seconda considerazione introduttiva è che l'analisi economica ha finora proposto due prospettive principali d'analisi della rsi. La prima, che potremmo chiamare *dell'autointeresse illuminato*, si concentra sulla responsabilità sociale vista come atti specifici e sul mercato come luogo di selezione dei comportamenti. La seconda è lo *stakeholder approach*, che invece si concentra sulla responsabilità sociale come attributo (o come specificazione) del sistema di governance e strumento strategico.

La prima posizione può essere ricondotta all'etica utilitarista o altrimenti detto alla rappresentazione neoclassica del sistema economico e dell'obiettivo dell'impresa. Tale posizione è caratterizzata dall'interesse per il mercato concorrenziale come luogo di selezione delle organizzazioni e di espressione delle preferenze degli agenti economici. Scarso interesse invece per le caratteristiche e la varietà delle strutture di governance. Come sottolinea Tirole (2000) – la logica neoclassica - considera contratti e mercati - in linea di principio e per quanto riguarda la individuazione generale del benessere - completi e perfetti. Le differenze tra imprese dipendono essenzialmente dalle strutture dei costi e, tra i caratteri dei sistemi di governance, tale teoria si è concentra quasi esclusivamente sul problema del rapporto principale-agente, valutando la compatibilità degli incentivi a far sì che non venga abbandonato l'obiettivo della massimizzazione del profitto

Il tema della responsabilità sociale viene quindi affrontato, secondo tale percorso teorico, anzitutto in termini di atti, come conseguenza di comportamenti orientati alla massimizzazione del profitto, eventualmente in grado di considerare tutte le esternalità positive e di lungo periodo, in una sorta di iper-razionalità economica in senso classico. Nel momento in cui le preferenze di agenti economici ritenute esogene al modello, selezionano beni e comportamenti che richiedono "atti di responsabilità sociale", o nel caso in cui, a lungo termine tali azioni possano offrire vantaggi economici all'azienda, allora verranno intrapresi. Secondariamente, tale percorso teorico, affronta il problema della coesistenza nei mercati di imprese con obiettivi e forme di governance differenti: da questo origina la cosiddetta teoria tradizionale del settore non profit, che giustifica la coesistenza di imprese "eterogenee" in base ai fallimenti di mercato e di contratto (classici i contributi di Hansmann, 1980, 1996 e Weisbord, 1975).

Il percorso della stakeholder theory - o meglio ancora dell'analisi contrattualista dell'impresa - verrà esposto con riferimento ai lavori di Lorenzo Sacconi (in particolare 1997, 2000, 2004). La teoria di Sacconi è una teoria normativa e procedurale della responsabilità sociale d'impresa concentrata sulla identificazione ed implementazione di un contratto sociale equo. Sacconi è interessato a sviluppare una teoria normativa dell'impresa che permetta di individuare una struttura di governance efficiente: il problema è risolvere i dilemmi di cooperazione e coordinamento che possono impedire il raggiungimento dell'ottimo paretiano nell'azione congiunta.

Tra la posizione utilitarista e quella di Sacconi, esiste un continuum di teorie sulla natura e l'obiettivo d'impresa, il cui punto mediano è dato dalla teoria dei costi di transazione (in particolare Grossman e Hart,1988; Hart e Moore ,1990) e dalle più recenti teorie della coesistenza di imprese for profit e non profit (Handy, 1997; Krashinsky, 1986).

La prospettiva neo-classica considera la rsi in termini di atti, conseguenza di una risposta ottima dell'impresa a vincoli o ad incentivi provenienti dal sistema di riferimento. Tale prospettiva è sensata nel caso di imprese *for profit* che considerino gli atti di *rsi* una modalità di posizionamento efficiente nel mercato, e sicuramente essa cattura efficacemente una parte delle ragioni che hanno portato all'attuale trend di crescente diffusione delle pratiche di responsabilità sociale. La logica di una rsi *profit-oriented* risulta tuttavia descrittivamente debole, in quanto non considera la varietà istituzionale delle imprese (ci sono imprese che non perseguono il risultato reddituale come fine, ma come mezzo e hanno responsabilità di tipo diverso), e normativamente povera, in quanto incapace appunto di giustificare il perseguimento di obiettivi differenti dal profitto se non in una logica ancillare a quest'ultimo. Dal punto di vista metodologico il riferimento al meccanismo di selezione di mercato come strumento di orientamento dell'azione degli agenti economici è importante, anche se l'esogenità delle preferenze, l'irrilevanza delle motivazioni e la monodimensionalità delle valutazioni di benessere, non consentono una teoria della responsabilità sociale coerente con la complessità delle società moderne e delle forme di capitale necessarie allo sviluppo del sistema economico e alla realizzazione dell'individuo.

Sacconi sintetizza la rsi nel rispetto di un contratto sociale ipotetico in cui vengono stabilite le allocazioni di diritti e doveri di tutti gli stakeholder. In tale contratto vengono definite le contribuzioni di ciascuno e la modalità di distribuzione del surplus prodotto dalla cooperazione tra i soggetti: ciò sintetizza il contenuto della responsabilità sociale. L'identificazione del contratto sociale equo può essere vista come sviluppo della teoria dei costi di transazione, dove l'impresa è un meccanismo di coordinamento che distribuisce diritti e doveri ai partecipanti all'azione congiunta, in modo da massimizzare paretianamente il risultato collettivo: tale distribuzione realizza un modello di governance "allargato", in cui consiste il contenuto normativo essenziale della rsi.

Il meccanismo di *enforcement* del contratto è quello della costruzione della reputazione, secondo una prospettiva che adatta la logica di Fudemberg e Levine (1989, 1992) a particolari condizioni di incompletezza informativa: tale meccanismo viene inteso come la rappresentazione della procedura di gestione della rsi.

Tale proposta - come si dirà - permette di esprimere le ragioni della varietà istituzionale delle imprese (for profit, cooperative, pubbliche ecc.), data essenzialmente dalla varietà di preferenze dei soggetti e dalle forme di governance possibili. Il limite di tale posizione è quello di interpretare la responsabilità sociale secondo una prospettiva stazionaria e senza riferimento al meccanismo di selezione di comportamenti, motivazioni e norme che avvengono nel sistema economico: non solo le preferenze dei soggetti (le motivazioni morali) sono date, ma l'astrazione prodotta dal concetto di contratto costitutivo equo rende difficoltoso il riconoscimento degli aspetti convenzionali e dipendenti dallo sviluppo storico, di una visione diffusa di rsi che invece nella prospettiva di questa tesi sono fondamentali. Se infatti il termine rsi ha un contenuto specifico, e non è solo un modo per esprimere la funzione economica dell'impresa rimarcandone la complessità, allora gli aspetti convenzionali diventano centrali nella sua comprensione teorica.

La rsi coincide - nella teoria contrattualista di Sacconi - con una *governance* efficiente: il problema dell'efficienza della governance è interesse anche del dibattito giuridico. Nella lavoro si è proposta una breve rassegna di contributi che trattano dell'effetto di differenti componenti del diritto societario sull'efficienza delle forme di

governance. Tale rassegna è stata impostata come una presentazione della logica fondamentale della analisi economica del diritto (seguendo in particolare Denozza 2002 ed Easterbok e Fishel 1996, 1998) e e di alcuni contributi che ne discutono ed integrano gli ssunti e le proposte principali (Cafaggi, 2001, 2002; Barca, 2001; Rossi, 2003; Bedchuk e Roe, 1999).

La definizione di rsi come governance efficiente ed allargata, secondo la proposta di Sacconi, è a tutt'oggi la prospettiva teorica centrale nel dibattito: alcuni studiosi tuttavia (Zamagni, 2004) pur accettando tale definizione sono insoddisfatti di una rappresentazione della procedura di gestione della rsi come 'gioco della fiducia".
La prospettiva relazionale, proposta da Bruni e Zamagni riconduce il problema della rsi all'emersione di "preferenze morali" e alla loro connessione con particolari tipi d'impresa (o meccanismi di *governance*). La loro prospettiva teorica attribuisce alle imprese civili e alle imprese sociali il ruolo di "produttori di relazioni sociali". La caratteristica di tali enti sarebbe di funzionare secondo il principio di reciprocità di organizzazione delle transazioni: ciò permette la produzione di determinati beni, i beni relazionali, la cui presenza contribuisce alla creazione di capitale sociale. Per crearsi - tali beni - necessitano, secondo gli autori, di culture condivise e prospettive valoriali motivanti di tipo non strumentale. Quindi la selezione dei comportamenti ed i meccanismi d'incentivo viene fatta dipendere non solamente da un obiettivo di soddisfazione di preferenze date o ad un meccanismo di reputazione, ma da una modifica endogena delle motivazioni attivata dalla ricerca di beni relazionali e dal livello di capitale sociale di gruppo.
Della prospettiva di Bruni e Zamagni verrà accolto il principio di riconoscere la creazione di beni relazionali come uno degli elementi caratterizzanti l'obiettivo e la natura delle imprese in generale. Da tale logica emerge la possibilità di intendere che la responsabilità sociale d'impresa, nella sua definizione più completa, comprenda anche la costruzione di una cultura condivisa in cui gli atti convenzionalmente riconosciuti come "responsabili" sono aspetti concreti di una più complessa prospettiva culturale motivante che sintetizza gli obiettivi condivisi riguardo le forme di sviluppo economico e sociale. Viene argomentata la coerenza di questa logica con

la prospettiva di Amartya Sen[1], del well-being come dipendente da *capacità* e *funzionamenti* individuali.

Bruni e Zamagni richiamano nel loro contributo un meccanismo evolutivo di selezione di motivazioni e forme di *governance*, tuttavia non sviluppano un modello analitico: verrà quindi proposta una breve introduzione alla teoria evolutiva delle imprese e dei settori industriali che nasce dal contributo di Nelson e Winter (1982), per concentrarsi in particolare sul un modello proposto da Aoki (1998) di selezione di convenzioni organizzative, attraverso un gioco evolutivo.

2) La nostra proposta in sintesi

Il punto di partenza della nostra riflessione è - come s'è detto - che discutere di rsi significhi da un lato definire una teoria dell'impresa giustificata e dall'altro riconoscere le convenzioni condivise che individuano in una serie di atti specifici i comportamenti responsabili. Le due prospettive possono essere unificate dicendo che la responsabilità sociale d'impresa riguarda l'individuazione della natura e degli obiettivi dell'istituzione impresa, all'interno di un sistema socio-economico in cui le forme di *governance* possibili evolvono insieme alle motivazioni morali degli agenti. Ciò è coerente con lo sviluppo di diversi beni (*socially provided goods*), di forme di capitale (Capitale Sociale di gruppo), di tipi di sviluppo socio-economico non fungibili, ma complementari, secondo la logica di Sen di Capacità e Funzionamenti.
La nostra posizione, che vorrebbe sintetizzare i diversi contributi presentati, è di tipo *convenzionalista*: rsi viene definita come una convenzione valutativa, condivisa da un sistema di soggetti, sulle componenti del valore prodotto dall'attività economica di un'organizzazione. Tali convenzioni non sono fisse ed univoche all'interno della nostra società, ma sono molteplici ed evolvono nel tempo.
Una prima molteplicità, per così dire connaturata al sistema giuridico, è data dal riconoscimento di differenti forme istituzionali d'impresa con cui vengono perseguite differenti finalità economiche legittime (l'impresa pubblica, la cooperativa, la società per azioni di proprietà privata eccetera). Diverse forme d'impresa, realizzate per fini diversi, che producono tipi di beni differenti, finiscono per assumere responsabilità

[1] Sen, 1999.

diverse. Nel momento in cui intraprendono azioni simili, che generalmente vengono ritenute espressione di una responsabilità sociale - come quelle che abbiamo elencato - esse assumono un senso e manifestano gradi di stabilità differenti rispetto alle modifiche del contesto economico politico, perché diversamente correlate con l'obiettivo istituzionale che caratterizza la determinata forma giuridica.
Oltre alla varietà delle convenzioni sintetizzabile negli aspetti della forma istituzionale, ci sono quelli correlati alle specifiche culture organizzative: in altre parole la modalità di produzione e distribuzione del valore (inteso nella dimensione economica) dipendono dal sistema di valori (intesi nella dimensione etica o culturale) condivisi dall'azienda con il proprio sistema sociale di riferimento.
Sicuramente il problema della struttura di governance può essere inteso come il punto mediano, o una sintesi, tra questi due aspetti della molteplicità delle forme d'impresa.

Facendo qualche esempio, si potrebbe dire che una impresa *for profit*, che istituzionalmente persegue la remunerazione degli azionisti e non possieda una cultura specifica di produzione e distribuzione del valore che si distanzi da tale obiettivo, avrà in linea generale una visione strumentale delle iniziative di *rsi*. Per una cooperativa invece, la forma istituzionale fa sì che molte delle azioni tradizionalmente intese come forme di *rsi,* siano necessarie per la sua stessa legittimazione, cioè alla sua giustificazione in senso prettamente contrattualista.

Differenti contributi teorici evidenziano differenti aspetti della responsabilità sociale d'impresa. La logica neoclassica è utile nell'interpretare l'emersione di azioni di responsabilità sociale come risposta ottima ad incentivi o vincoli esterni all'azienda. La logica contrattualista è utile come base generale per individuare la responsabilità astratta di una forma istituzionale, tramite il riferimento ad un contratto complessivo che individua diritti e doveri degli *stakeholder*. Entrambe queste prospettive ritengono esogene le preferenze dei soggetti e considerano il problema della rsi essenzialmente in un contesto stazionario.
La logica relazionale permette da un lato di esplicitare gli aspetti culturali, cioè la componente di condivisione di una prospettiva valoriale motivante, per l'identificazione della responsabilità sociale, dall'altro di proporre un contesto dinamico di selezione delle forme di governance (e degli atti responsabili) legato alla modifica endogena delle motivazioni.

Tutti queste prospettive sono utili a definire gli elementi necessari perché una definizione di rsi possa dirsi completa.

Sostenere una posizione convenzionalista non significa, come vedremo, considerare equivalenti le varie possibili forme di responsabilità dell'impresa promosse da istituzioni e culture di tipo diverso: specifiche culture incentivano specifiche forme di sviluppo. In un contesto in cui forme istituzionali e preferenze morali evolvono all'interno del sistema socio-economico, sono possibili trappole di povertà istituzionale o etica, cioè situazioni in cui forme d'impresa e visioni etiche, per quanto utili allo sviluppo sociale, non si sviluppano a sufficienza per mancanza di incentivi iniziali appropriati. Perché una prospettiva valoriale si sviluppi autonomamente, grazie alla partecipazione di nuovi individui allo specifico sistema relazionale, bisogna infatti che il livello di capitale sociale implicito in tale sistema sia sufficientemente diffuso, o sufficientemente visibile, di modo che risulti conveniente investire la propria identità nella acquisizione di quel particolare modello relazionale. Altrimenti determinate strutture di relazione, pur socialmente benefiche, potrebbero mancare di svilupparsi. Per questo il ruolo di movimenti sociali e d'opinione (e sperabilmente a volte anche dello Stato) è fondamentale nel farsi carico del costo sociale di rendere riconoscibili certe istanze, che pur inizialmente riguardano percentuali limitate della popolazione.

Il riferirsi ad uno sviluppo storico e ad una visione convenzionale diffusa di rsi è così a nostro parere utile per capire i bisogni e le aspettative che - all'interno di un certo momento storico culturale – richiamano la necessità di specifiche forme di sviluppo socio-economico. Metodologicamente l'uso di un modello evolutivo di selezione permette di marcare la centralità di questi aspetti.

Il modello analitico che viene proposto tratta della selezione delle motivazioni professionali (orientate al reddito o alla mission sociale) di agenti che possono scegliere se lavorare in imprese con meccanismi di governance e mission differenti (for profit o non profit). La trattazione del modello svolta nella tesi manca del calcolo degli equilibri, tuttavia – dato che il modello è una modifica della proposta di Aoki – è possibile trarre alcune conclusioni generali sul valore di questa logica per l'analisi della selezione della rsi e sul percorso d'approfondimento che richiederà questa nuova prospettiva per dirsi compiuta.

3) Struttura del lavoro

Ribadiamo in sintesi la struttura del lavoro.

Nel primo capitolo sarà proposto un profilo del dibattito sul concetto di responsabilità sociale d'impresa. Tale operazione serve essenzialmente a giustificare l'interpretazione che proponiamo di responsabilità sociale nei due significati di attributo istituzionale e di atti convenzionali.

Nel secondo capitolo si discuterà la logica neoclassica o utilitarista per l'analisi della rsi, in particolare il capitolo sarà suddiviso in due parti: nella prima verrà presentata la logica dell'autointeresse illuminato per l'analisi della rsi, basata sull'idea del mercato perfetto che seleziona i comportamenti e dalla rsi come atti specifici; nella seconda si affronterà il problema della rsi come carattere istituzionale, esponendo i modelli neoclassici di coesistenza delle imprese profit e non profit.

Nel terzo capitolo si presenterà l'analisi contrattualista della responsabilità sociale nel lavoro di Sacconi. Il suo pensiero viene introdotto come sviluppo della teoria dei costi di transazione, che viene discussa nella prima parte del capitolo. Nella seconda parte verranno riportati i due elementi fondamentali della teoria di Sacconi, la determinazione del contratto equo ed il meccanismo di reputazione che lo sostiene.

Nel quarto capitolo allargheremo l'orizzonte metodologico dell'analisi considerando, in modo breve e necessariamente parziale, alcuni contributi del dibattito giuridico sull'effetto delle competenti del diritto societario sull'efficienza dei meccanismi di governance.

Nel quinto capitolo verrano introdotti i due filoni concettuali cui poggia la proposta originale di questa tesi. Il primo è la teoria relazionale di Bruni e Zamagni (2004), il secondo è il filone della teoria evolutiva dell'impresa e dei meccanismi di selezione di mercato: ci si soffermerà in particolare sul modello di Aoki (1998) di selezione di convenzioni organizzative, che sarà la base per il modello conclusivo.

Il sesto capitolo sarà suddiviso in due parti: nella prima verrà proposta una definizione di rsi; nella seconda un modello di selezione di forme di governance e motivazioni individuali.

Capitolo 1: Profilo del dibatto sulla RSI

In questo capitolo presenteremo l'evoluzione del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa. L'intento è di introdurre la varietà dei contenuti attribuiti al concetto e delle metodologie impiegate nella sua analisi: in tal modo si intende giustificare l'ipotesi che parlando di rsi si intenda discutere della natura e dell'obiettivo dell'istituzione impresa, ma anche fare riferimento a specifici "atti responsabili".

Si inizierà considerando il dibattito statunitense dove, nel corso degli anni '50 -'70 il concetto di responsabilità sociale d'impresa ha assunto un importante risalto teorico. Il dibattito si è sviluppato inizialmente nell'ambito degli studi *law & economics*, per fiorire più tardi negli studi di gestione aziendale. Fino alla fine degli anni settanta questi due filoni proseguono con forti interdipendenze. Caratterizzante questa prima fase è l'interpretazione degli atti di responsabilità sociale come un costo, che comporta dei trade-off rispetto ad altri obiettivi dell'azienda. Coerentemente risultava importante l'analisi delle conseguenze distributive dei comportamenti di responsabilità sociale[2].

Sul finire degli anni settanta il panorama si modifica: anzitutto la rsi viene progressivamente ad essere considerata uno strumento competitivo. Inoltre, dal punto di vista teorico, si attua una frattura: da un lato il concetto viene sviluppato nell' ambito degli studi organizzativi che si concentrano prima sul concetto di rispondenza sociale, poi sulla *stakeholder theory*; dall'altro emerge, in particolare grazie agli sviluppi dell'etica contrattualista (Rawls, 1971) , l'ambito dell'etica degli affari[3]. La frattura fra questi due filoni verrà ricomposta, nel corso degli anni '90 con la sintesi di etica contrattualista e *stakeholder approach* proposta da Freeman (Freeman 1984; Freeman and Evan,1988, Freeman and Gilbert, 1990. Freeman, 1994).

[2] Mashaw (1986).

[3] Tale dibattito, - secondo l'esauriente presentazione proposta da Sacconi (1991)– si è sviluppato come applicazione delle diverse teorie dell'etica alla valutazione e giustificazione del mercato, dell'intervento pubblico e del comportamento dell'impresa come soggetto unificato e nei suoi stakeholder. Alcuni esempi importanti d'applicazione del contrattualismo reale all'etica degli affari Gauthier, 1986; Keely, 1988; Freeman, 1994; Donaldson and Dunfee, 1999; Social Contract and Businness Ethics, Special Issue *Business Ethics Quarterly* 5, 2, 1995, 167-352

Il dibattito teorico statunitense è stato recentemente riassunto da D'Orazio (2003a) - per quanto riguarda in particolare l'evoluzione della stakeholder theory - e da Chirieleison (2004), per quanto riguarda l'ambito degli studi aziendali.

Alcuni aspetti del concetto di responsabilità sociale, vengono discussi in ambito europeo in autonomia rispetto al dibattito statunitense: anzitutto nel corso degli anni '70 il tema della responsabilità sociale si associa a quello della cogestione e della programmazione economica, mentre negli anni '90 risulta strettamente connesso alle indagini sulle caratteristiche e le problematiche del *welfare state*.

Concluderemo questo capitolo con una breve rassegna dei contributi che segnano il dibatto attuale sulla responsabilità sociale nel nostro paese: la definizione di rsi prodotta in ambito di comunità europea, la proposta del Ministero italiano del Welfare e la metodologia utilizzata dall'Istat per la sua prima indagine statistica sui comportamenti di responsabilità sociale dalle imprese italiane.

1.1) Alcuni elementi del dibattito statunitense: anni '30 -'70

Il dibattito moderno sulla *rsi,* può considerarsi iniziato con la controversia tra Berle (1932) e Dodd (1932) sul tema "Di chi sono fiduciari i dirigenti d'impresa?". Tale quesito viene stimolato dalle analisi di Berle e Mean (1932) della grande impresa capitalistica, nelle sue caratteristiche di constatata separatezza tra proprietà e controllo. Il fatto che gli obiettivi dei dirigenti possano essere differenti dagli obiettivi della proprietà, fa emergere il problema di una "responsabilità fiduciaria dei manager". Il dibattito tra Berle e Dodd riguarda l'individuazione dei soggetti nei confronti dei quali tale responsabilità dirigenziale va esercitata. Come ha sintetizzato lo stesso Berle, egli sosteneva che "i poteri dell'impresa erano poteri in custodia per conto degli azionisti, mentre Dodd affermava che erano in custodia per l'intera collettività."[4].
Secondo Dodd infatti, "l'opinione pubblica impone oramai di considerare l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale, così come la funzione di produzione del profitto" [5].

[4] Berle A. (1954) pg. 169, citato da Wedderburn(1986) pag. 39.
[5] Dodd (1932) pag. 1148, citato in Wedderburn (1986), op. cit. pag. 41.

Da ciò derivavano differenti proposte giuridiche, per l'indicazione dei doveri fiduciari: Berle sosteneva la tesi secondo cui il ruolo della legge, al fine di proteggere l'interesse degli azionisti, fosse quello di dar vita a strumenti di salvaguardia contro il possibile abbandono da parte dei manager del perseguimento del profitto. Dodd invece sosteneva che la legge dovesse riconoscere ai dirigenti d'impresa una responsabilità, nei confronti, ad esempio, dei fornitori, consumatori e dipendenti. della società nel suo complesso.

1.1.1) RSI: ruolo dei manager, obiettivo d'impresa

Si suole individuare nella proposta di Bowen (1953)[6] la prima definizione vera e propria di *corporate social responsibility*: alla domanda: "What responsibilities to society may businnessman reasonably be expected to assume?"[7] l'autore risponde indicando che la rsi " refers to the obligation of businenssman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desireble in terms of objectives and values for our society"[8]

A partire dagli anni '50 - all'interno del dibattito *law & economics* - si confrontano due posizioni prevalenti, quella della scuola neoclassica e quella del cosiddetto managerialismo [9].

La posizione della teoria neoclassica dell'impresa sulla responsabilità sociale viene solitamente sintetizzata con la celebre frase di Friedman (1962, 1970): "c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco il che equivale a sostenere che competa apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode"[10].
La tesi di Friedman poggia su due tipi di argomenti, il primo riguarda la legittimità dell'autorità dei manager a gestire l'impresa e si basa essenzialmente su una teoria

[6] Traiamo l'indicazione e le citazioni seguenti da Chirieleison C. (2004). pag. 88.
[7] Bowen H. R. (1953) pag. XI
[8] Bowen H. R. (1953) pag 9.
[9] Tale dicotomia viene tratta dal testo di Wedderburn (1986).
[10] Traiamo questa citazione da D'Orazio E. (2003a) pag. 9.

libertaria dei diritti[11]. Il secondo consiste invece nella posizione utilitaristica sul profitto come indicatore sintetico d'efficienza sociale. Consideriamo qui il primo argomento, mentre nel paragrafo successivo presenteremo il secondo, che sarà poi approfondito nel capitolo seguente.

Il nocciolo dell'argomentazione è il seguente: "I manager sono agenti fiduciari degli azionisti. Gli azionisti affidano loro il denaro allo scopo di ricavarne un guadagno. Se i manager impiegano questo denaro per contribuire a cause sociali che essi sostengono moralmente pregevoli, e ciò rappresenta un costo addizionale per l'impresa, allora in effetti ciò che i manager fanno è imporre una tassazione sugli azionisti, senza che nessuno abbia conferito loro l'autorità per farlo. Il compito di perseguire cause sociali moralmente pregevoli dovrebbe essere lasciato al governo e alla pubblica amministrazione, che operano sulla base dell'autorità ricevuta dall'elettorato. Quando gli azionisti assumono un manager, invece, il loro mandato non include in nessun modo tale finalità. Oltre alla sovranità degli azionisti, il manager viola anche quella dei consumatori: aumentando e diminuendo il prezzo del bene prodotto allo scopo di finanziare opere sociali, oppure venire incontro a particolari bisogni, il manager finisce per manomettere il meccanismo dei prezzi. Per quanto ben intenzionato, non c'è motivo di pensare che sia in condizione di conoscere i valori del pubblico e gli effetti a distanza delle sue azioni sulle scelte dei consumatori. Manomettendo il sistema dei prezzi, in realtà il manager impone i suoi valori al mercato e ai consumatori (…)[12]".

L'approccio managerialista sostiene - al contrario - che il consigliere d'amministrazione o il manager è posto: "nel punto di convergenza tra numerosi interessi coinvolti nella gestione dell'azienda: sono quelli di azionisti, dipendenti, clienti, venditori, fornitori di materiali e di attrezzature, la comunità nel suo complesso. Nessuno degli interessi è prioritario o superiore agli altri. E' compito del consigliere di amministrazione soddisfarli tutti. Il profitto rimane uno degli elementi

[11] Per una sintesi della teoria libertaria dei diritti si veda Sacconi (1991) pag. 65 e seguenti.
[12] Traiamo questa analisi da Sacconi L. (1991) pag. 243-246. Analoghe considerazioni in D'Orazio E. (2003a).

più importanti da prendere in considerazione, ma è uno dei tanti, non l'unico e solo principio che li muove"[13].

1.1.2) Responsabilità sociale, rispetto della legge e teoria welfare

Il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa, per quanto riguarda la metodologia *law & economics* si concentra inizialmente sui quesiti di "Di chi sono fiduciari i dirigenti d'impresa?" e "quali sono gli obiettivi sociali dell'impresa?". Il dibattito degli anni '70 prosegue introducendo due nuovi, interrelati, problemi: "fino a che punto le imprese devono conformarsi alle leggi stabilite" e "qual'è il rapporto tra norma giuridica e welfare sociale" [14].

La scuola classica imposta questo problema in base a quella che abbiamo individuato come la seconda linea argomentativa del pensiero di Friedman, cioè una teoria normativa di giustificazione dell'obiettivo d'impresa di tipo utilitarista[15]. Il riferimento sintetico può essere la teoria economica del *welfare* che culmina nei due teoremi dell'economia del benessere e in una teoria dell'equilibrio competitivo, in cui solo le imprese orientate al profitto sono in grado di sopravvivere alla selezione del mercato. L'obiettivo dell'azione economica è soddisfare le preferenze date dei soggetti, in condizioni di perfetta informazione e mercato concorrenziale; l'efficienza produttiva è ritenuta separabile dai valori distributivi. La valutazione morale del comportamento d'impresa si occupa di stabilire quale sia il comportamento che massimizza il benessere sociale: nella teoria utilitarista viene attribuito un fondamento etico all'azione dell'impresa che massimizza i profitti, basato sull'efficienza. La massimizzazione del profitto è un obiettivo eticamente fondato in quanto: "il profitto è un indicatore sintetico di efficienza (allocativa), massimizzare il profitto significa fare il miglior uso delle risorse che sono scarse e quindi operare, in ultima istanza, per

[13] Fogarty (1965) citato in Wedderburn, (1986) pag. 44.
[14] Traiamo indicazione per questo confronto da Mashaw (1986) e Stone (1986). Gli autori identificano due posizioni dette rispettivamente volontarista, quella emersa dalla scuola neoclassica, ed interventista, l'opposta basata sul rispetto della legge. Non abbiamo riportato questa classificazione in quanto poteva produrre confusioni con l'uso che fa Chirieleison (2004) del termine volontarismo, per indicare invece quei teorici della responsabilità sociale, si veda Davis (1973), per cui l'impresa è responsabile quando intraprende atti che superano gli obblighi legali cui è sottoposta.
[15] Per una presentazione esaustiva delle proposte utilitariste si veda Sacconi (1991) pp. 38-53.

il bene comune (creare cioè ricchezza lavoro per tutti). Sotto tali condizioni catena del valore economico e catena del valore sociale finiscono per coincidere"[16].

E' importante rimarcare come, pur essendo questo argomento parte della posizione di Friedman cui abbiamo accennato, la sua argomentazione sia più complessa del puro utilitarismo: Friedman fa infatti riferimento ad un contesto di regole del gioco che in qualche modo almeno orienta, il perseguimento del profitto da parte dell'impresa. L'utilitarismo radicale, sostiene invece che il profitto sia un indicatore sintetico d'efficienza allocativa, che non necessiti vincoli ed orientamenti, in quanto misura soddisfacente del valore sociale dell'azione economica.

Secondo questa dottrina, il mercato è un'istituzione portatrice di vincoli ed incentivi, che agisce sulle imprese attraverso i mercati dei beni, dei capitali e della forza lavoro. Tali mercati sono ipotizzati concorrenziali e le imprese sono ipotizzate con funzioni di costo identiche per cui l'impresa che si impegna in comportamenti non finalizzati alla ricerca del profitto è soggetta ad un costo che è costretta a scaricare sui prezzi o sulla remunerazione del capitale, con conseguente calo o della domanda o della reperibilità del capitale. Il manager d'impresa che volesse adottare "atti responsabili", non è però in grado di modificare il comportamento dei consumatori, per cui la quota di mercato dell'impresa sarebbe occupata dai concorrenti, con grave danno per tutti quanti lavorano nell'impresa.

In quest'ottica d'analisi generale viene introdotta un'interpretazione "economica" delle norme. Le indicazioni di comportamento contenute nelle leggi, non si esauriscono nella codificazione delle linee di condotta[17]. Esse provvedono anche sanzioni per gli illeciti. La portata e l'incisività delle sanzioni sono determinate dal meccanismo istituzionale che provvede alla loro applicazione. Se in base alle previsioni d'impresa la contropartita dell'attività soggetta a sanzione supera il disvalore sociale, allora il benessere sociale complessivo sarà incrementato qualora l'impresa violi la legge. Ancor di più dunque un comportamento aziendale tendente a promuovere il benessere sociale con l'adesione a norme morali di tutela non è socialmente utile, in mancanza di incentivi specifici[18]. Tale calcolo non solo è

[16] Zamagni S.(2002a)**.**
[17] Engel, (1979) Citato in Mashaw (1986) pag. 110.
[18] Engel (1979), pag. 55.

necessario per massimizzare il benessere sociale, ma - data la struttura della concorrenza - è l'unico che l'impresa possa perseguire per non uscire dal mercato[19].

Viene dunque sottolineata la necessità di un certo potere mercato per potersi impegnare in "atti responsabili". Gli unici atti di 'responsabilità sociale" accettabili sono quelli riconducibili alle liberalità o mecenatismo: l'ottica è quindi quella, di una "responsabilità individuale" cioè di atti liberali, non necessari per massimizzare il benessere sociale, se non nei termini di preferenze individuali, in quanto non producono esternalità.

Consideriamo ora la dottrina del cosiddetto "rispetto della norma", nella sue forme più progressivamente impegnate nei confronti della tutela dei portatori di interessi non azionisti. L'approccio del rispetto delle norme identificava l'*rsi* principalmente con il rispetto delle norme socialmente (o almeno giuridicamente) stabilite. Nel momento in cui i dirigenti d'impresa commettono una violazione, esprimono una mancanza di responsabilità sociale. Secondo tale prospettiva, le forme di tutela garantite ai proprietari del capitale sarebbero di gran lunga più potenti rispetto a quelle accessibili agli altri soggetti, per cui rimane necessario una sforzo legislativo per difendere queste categorie.
Alcune proposte afferenti questa logica hanno criticato specificamente le posizioni della scuola neo-classica. Due aspetti in particolare sono stati discussi: innanzitutto l'analisi di benessere sociale dovrebbe considerare i costi di far rispettare le norme in un ambiente in cui i soggetti le considerano solo in termini di disvalore prodotto dalla loro violazione. Detto altrimenti l'applicazione spontanea delle norme riduce i costi sociali sostenuti per il loro controllo e la sanzione degli illeciti.[20] Tale logica – come vedremo – viene affrontata dalla logica neo-istituzionalista o dei costi di transazione.
Infine, ancor più importante, si è evidenziato il fatto che una norma non sia semplicemente un incentivo comportamentale, ma un obiettivo sociale da cui dipende il benessere collettivo. Tale considerazione è coerente con alcuni importanti contributi di Sen (1970, 1999) di cui tratteremo nel corso del capitolo quinto.

[19] Posner, (1977), citato in Mashaw (1986) pag. 111: Il perseguimento di un obbiettivo diverso dal profitto porta al fallimento a meno che non siano accessibili accordi di collusione.
[20] Si veda Mashaw (1986).

Altri osservatori[21] considerano invece che la responsabilità sociale d'impresa cominci proprio dove finisce la legge: "un'azienda non può essere considerata socialmente responsabile se si attiene solo al minimo previsto dalla normativa"[22].

1.1.3) Responsabilità sociale, norme sociali e pressione della comunità

Nel corso degli anni '60 e '70 si assiste negli Stati Uniti al crescente ruolo dei movimenti sociali che ottengono, in ambito legislativo, norme riguardanti la tutela dell'ambiente, dei consumatori, della sicurezza sul lavoro. Questo processo è visibile nelle posizioni - ad esempio - di Johnson[23] che "interpreta la rsi come risposta a norme sociali che definiscono il ruolo dell'impresa: le imprese si muovono in un sistema socio-culturale che definisce i compiti del businness, all'interno del quale esse elaborano le risposte a particolari problematiche sociali"[24]. Analoghe riflessioni venivano presentate nel rapporto del Cometee for economic developmet (1971) in cui si osserva che "il contratto sociale tra le imprese e la società sta cambiando in modo sostanziale, dal momento che alle imprese viene chiesto di assumere responsabilità più vaste (..) per cui il futuro di queste istituzioni dipende dalla capacità del management di rispondere alle mutate aspettative dell'opinione pubblica"[25].

Dalla fine degli anni '70 comincia a diffondersi - in particolar modo tra le multinazionali - una sostanziosa attenzione alla comunicazione sociale[26]. La conquista di un potere dominante nell'economia mondiale fa emergere, nella società, la richiesta di informazioni e regole riguardo al loro comportamento[27]. I codici di condotta sono la prima risposta delle aziende a questa forma di pressione esterna, con il duplice scopo di esplicitare la politica "sociale" e di definire una serie di regole per le relazioni interne ed esterne.

[21] Davis K. (1973) pag. 313-321.
[22] Chirieleison C. (2004) pag. 87.
[23] Johnson H. (1971), citato in Chirieleison (2004) pag. 88.
[24] Chirieleison (2004) pag. 89.
[25] Cometee for economic development (1971) Social responsiobilities of businness corporations, New York. Citato in Chirieleison (2004) pag. 89.
[26] Frey (2002).
[27] Una tesi che era stata sostenuta con anticipo da Davis K. (1960) citato in Chirieleison (2004) pag. 85.

La sintesi di quanto elaborato nel dibattito statunitense degli anni '70, può trovarsi nella definizione di Carrol[28]: "the social responsibility of businness encompasses the economic, legal, ethical and discretional expectaions that society has of organizations at a given point in time"[29].L'impresa ha in primo luogo responsabilità economiche di creazione del valore (a partire dalla generazione di profitto per gli azionisti e dall'offerta efficiente di beni e servizi per il mercato). La società, tuttavia si aspetta anche che le imprese si conformino alla legge, cui spetta il compito di individuare le "regole del gioco" sulla base delle quali funziona la competizione, definendo così le responsabilità giuridiche, legate al rispetto della normativa. Le altre due componenti della responsabilità vanno oltre quanto strettamente richiesto dal sistema giuridico. Una è la responsabilità etica, legata alla conformità ai valori e alle norme sociali e all'obbligo dell'impresa di agire con equità giustizia e imparzialità; l'altra invece è la responsabilità discrezionale, che implica investimenti puramente discrezionali a favore della comunità, senza che vi sia una precisa aspettativa in questo senso, guidati unicamente dal desiderio di un'azione filantropica. (…) I quattro tipi di responsabilità vanno intesi in termini gerarchici di importanza (…)." [30]

1.2) Gli anni '70 in Europa: codecisione e programmazione economica

Secondo alcuni osservatori[31] negli anni '70 il termine *rsi* in Europa finisce prevalentemente per coincidere con quello di *Democrazia Economica*[32].

Tale termine fa riferimento essenzialmente a due situazioni, parzialmente interrelate, cioè la *codecisione* e la programmazione economica[33].

L'*rsi* in Europa negli anni '70 veniva identificata prevalentemente con la legge tedesca di *Mitbestimmung* o cogestione, del 1976, che dà accesso ai rappresentanti dei lavoratori nei consigli di vigilanza. Nel caso della grande impresa ad esempio tale

[28] Carrol A. B. (1979) citato in Chirieleison (2004) pag. 87-88.
[29] Carroll A. B. (1979) pag. 500.
[30] Chirieleison (2004) pag. 87-88.
[31] Anzitutto Sapelli (1986) e Wedderburn (1986).
[32] Per l'analisi critica del concetto di Democrazia economica connesso alla giustificazione dell'autorità manageriale all'interno dell'impresa si veda Sacconi (1991), op. cit. pag. 259-273.
[33] Siamo consci di fare una parziale semplificazione: basti considerare il caso della Gran Bretagna che fin dal dopoguerra, anche dal punto di vista giuridico, recepisce gli elementi base del dibattito statunitense da Berle e Means in poi. Si veda Wedderburn,(1986).

consiglio, con funzioni di indirizzo e di controllo rispetto al consiglio di amministrazione, è composto da venti soggetti per metà rappresentanti degli azionisti e per il resto rappresentanti sindacali.

La responsabilità sociale in Europa, viene interpretata all'interno di un quadro dei rapporti tra settore pubblico e privato diverso da quello statunitense. Il ruolo pubblico è inteso tanto nella sua attività diretta, tramite le aziende pubbliche, tanto come origine di un indirizzo generale della politica industriale. Il dibattito europeo si concentra quindi sulla necessità di legittimazione dell'impresa (capitalistica) , in modo più radicale di quanto si facesse nel dibattito statunitense[34].

Nel 1974 circa trecento manager europei approvarono il cosiddetto "Manifesto di Davos", che mirava ad attribuire un significato più preciso al concetto di responsabilità sociale, sottoponendo a revisione il ruolo della dirigenza economica di mercato. In tale documento si sosteneva che la razionalità delle azioni dei dirigenti non deve essere condizionata solamente dagli interessi degli azionisti, bensì anche dagli interessi dei consumatori, del personale e della società in generale.

Emerge dunque anche nel management europeo non solo la proposta di alcuni primi codici di comportamento, ma anche di bilancio sociale, che poi troveranno impiego consistente nei due decenni successivi.

1.3) Gli anni '80: rsi come orientamento gestionale

Nel corso degli anni '80 si produce una consistente modifica nell'analisi della responsabilità sociale d'impresa. Tale modifica può essere intesa, secondo le parole di Sapelli (1986) come la "fuoriuscita della coscienza manageriale dagli orizzonti della scienza economica neoclassica" o altrimenti detto, come la separazione del dibattito in due filoni non comunicanti per almeno un decennio, quello della business ethic e quello della gestione strategica (Sacconi, 1991). Ancor meglio si può dire come gli atti di rsi non vengano più considerati come una serie di costi aggiuntivi, ma, definitivamente, come strumenti competitivi per la gestione strategica d'impresa e il suo posizionamento nel mercato.

[34] Sul concetto di legittimazione nel dibattito americano in particolare Wood D. J. (1991) Corporate social responsibility revisited, Academy of management review, n. 16. Citato in Chirieleison (2004) pag. 89.

Le ragioni di tale modifica della *rsi* da "costo" a "strumento competitivo" è stata individuata in un divenire turbolento dei mercati, che ha prodotto una percezione della interdipendenza estremamente complessa tra impresa ed ambiente. L'ambiente viene concepito come una rete di interrelazioni temporalmente mutevoli geograficamente localizzata, e la responsabilità sociale si coniuga con le condizioni di legittimità e di consenso all'agire d'impresa [35]: risorse divenute progressivamente strategiche nel mutato contesto economico.

L'origine di questo percorso di ricerca - che considera l'rsi come attributo gestionale - si può trovare - secondo Chirieleison[36] - nei lavori di Akerman e Bauer (1976) , e di Frederick (1994) [37]. I primi elaborano un approccio alla gestione strategica d'impresa volto ad anticipare e rispondere alle istanze sociali dell'ambiente esterno, il secondo sostiene la necessità di integrare il concetto di responsabilità sociale con quello di rispondenza sociale (*social responsiveness*), intesa essenzialmente come la capacità dell'impresa di rispondere alle pressioni sociali.

L'elaborazione di un modello normativo di azione strategica finalizzato a raggiungere l'efficienza e l'efficacia di gestione, trova nel corso degli anni '80 le formulazioni più significative nel contesto dello *Strategic Management* descritto da Ansoff (1980) e nella *Stakeholder Theory* di Freeman (Freeman, 1984; Freeman e Evan,1988; Freeman e Gilbert, 1990; Freeman, 1994). Nella logica di Ansoff, l'obiettivo dell'azienda è "sistematizzabile nell'interconnessione tra ambiente esterno, strategia e strutture d'impresa"[38]. In tale contesto l'ambiente non è più il sistema concorrenziale e/o normativo espresso in termini di vincoli e incentivi, o altrimenti di obiettivi collettivi, bensì una rete di interrelazioni, di fattori economici, socio-politici ed istituzionali che interagiscono volta a volta con le diverse funzioni dell'impresa in contesti definiti dal suo comportamento ed orientamento strategico. All'interno di quest'ottica la responsabilità sociale d'impresa (o ancor meglio la rispondenza sociale) è un attributo manageriale definito come "interconnessione consapevole e riflessiva che attraverso essa si stabilisce tra impresa ed ambiente[39]".

[35] Matacena, (1999) pag. 19.
[36] Chirieleison (2004) op. cit. pag. 91.
[37] Il saggio di FrederickW. C. è del 1978, ma è stato pubblicato nel 1994From CSR to CSR, Businness and Society, vol. 33.
[38] Sapelli (1986)
[39] Sapelli (1986) .

Per quanto riguarda il concetto di *stakeholder*[40], esso nasce nella generalizzazione di quello dei possessori di quote di capitale (*shareholder*)[41]. Freeman stabilisce come gli stakeholder siano "those groups who can affect or are affected by the achievement of an organization's purpose"[42]. Il concetto fondamentale della teoria degli *stakeholder* sta nel cosiddetto principio di interdipendenza: il successo dell'impresa dipende dalle azioni degli individui o gruppi di individui i cui interessi sono in gioco nella gestione. Il secondo elemento fondamentale del modello consiste nel cosiddetto principio della rilevanza dei valori: le azioni degli individui e dell'impresa dipendono dai valori dell'individuo e dell'impresa. La determinazione e la realizzazione della strategia d'impresa implica la collaborazione dei vari *stakeholder* e la negoziazione tra il soggetto che è principalmente preposto a definire la strategia dell'impresa e vari stakeholder. Oltre ad essere il risultato della contrattazione tra e con gli *stakeholder*, la strategia è anche la base per misurare la performance dell'impresa.

Separatamente rispetto allo sviluppo di questi studi manageriali, nel corso degli anni '80 si sviluppa il dibatto di *businnes ethics*, che si occupa di analizzare e giustificare la nascita ed il funzionamento delle istituzioni intermedie[43]. La ricomposizione dei due filoni del dibattito americano avviene nel corso degli anni novanta: il concetto di *stakeholder,* che si sviluppa inizialmente come elemento strategico (o strumentale secondo le parole di D'Orazio (2003a), diventa successivamente il riferimento per elaborare una prospettiva contrattualista d'analisi dell'impresa moralmente giustificata.[44] Dei principi e dei risultati fondamentali di questo filone si darà conto nel capitolo due trattando il lavoro di Sacconi.

Nuove istanze della società civile trovano particolare visibilità, durante gli anni '80. Anzitutto la tematica ambientalista[45]: la pressione dell'opinione pubblica stimola la rendicontazione ambientale: l'evidenza nella definizione, per la prima volta nel rapporto Brutland[46], del concetto di Sviluppo Sostenibile come "lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità".

---

[40] Si veda Sacconi (1991) pp. 15O-159.
[41] "Il concetto viene teorizzato per la prima volta dallo Stanford research insitute nel 1963 per indicare coloro che hanno un interesse nell'attività dell'azienda". Chirieleison, (2004) pag. 92.
[42] Freeman E. R. (1984) Pag. 49 citato in Chirieleison (2004) op. cit. pag. 92.
[43] Si veda D'Orazio (2003a) e Sacconi (1991).
[44] Si veda Freeman e Evan (1990), Freeman (1994).
[45] Frey (2002pag. 209 e seguenti.
[46] Frey (2002pag. 205.

Un altro ambito in cui il concetto di responsabilità sociale si rivela uno strumento di vantaggio competitivo, è la motivazione dei lavoratori. Si evidenzia come l'individuazione di obiettivi societari più complessi, non semplicemente orientati al profitto, o detto altrimenti la condivisione da parte dei dipendenti della *mission* aziendale, diventi una leva gestionale di grande rilievo.

1.4) Anni '90: crisi del Welfare State, crescita del Terzo settore

Nel corso degli anni '90 il dibattito statunitense sulla responsabilità sociale continua a svilupparsi seguendo - secondo Chirieleison (2004) - tre filoni: il primo quello della rilevanza strategica degli atti di rsi come metodo di legittimazione; il secondo, quello della rilevanza strategica degli atti di rsi come strumento per la sostenibilità, intesa come creazione di valore nel lungo periodo; il terzo, lo sviluppo della letteratura di *social audit*. Questi percorsi ci sembra completino ciò che era emerso nel corso degli anni '80.

Alcune nuove logiche interpretative, sono quelle connesse al dibattito sui caratteri e le modifiche del *welfare state* e sul ruolo del settore non profit nella sua trasformazione.

All'inizio degli anni '90 Albert (1991), nel testo *Capitalismo contro Capitalismo*, esplicita la presenza di differenti modelli socio-economici capitalistici sistematizzabili nella dicotomia *shareholder* e *stakeholder society*. Albert mette a confronto - e tenta di valutare dal punto di vista dell'efficienza sociale - un modello anglosassone, basato sulla massimizzazione del profitto degli azionisti (*shareholder*), con scarsa presenza dello stato, contro un modello renano, praticato in Germania e in altri paesi del Nord Europa, fondato su un'economia sociale in cui importante è la presenza e la partecipazione dello stato, l'orientamento ad obiettivi a lungo termine, il consenso. In un certo modo dunque Albert individua in un quadro storico geografico gli elementi essenziali del dibattito sul ruolo dell'impresa, sulle modalità della sua legittimazione e sul connesso ruolo dello stato.

Nella prima metà anni '90 lo sviluppo consistente delle aziende non-profit stimola nuove riflessioni sul significato della rsi. Secondo Matacena (2002), negli anni '70 la responsabilità sociale viene essenzialmente vissuta dall'impresa come vincolo

all'ordinario fine economico posto dallo stato al mercato. Negli anni '80 la rsi viene invece essenzialmente assunta come mezzo di autoreferenziamento, sia dallo stato che dal mercato, all'interno del settore che ciascuno stabilisce di proprio prevalente interesse. Tuttavia, proprio dagli anni '80 in poi in molti paesi la crescita economica decelera, aumentano le tensioni sociali ed esplode la disoccupazione strutturale. Ciò comporta progressivamente la riduzione degli interventi dello stato e delle sue emanazioni locali in tema di servizi sociali (crisi del welfare state). A ciò non corrisponde la capacità delle aziende for-profit di coprire particolari mercati caratterizzati da qualità del servizio, localismo, scarsa remunerativitá commerciale.

In altri termini Matacena parla di crisi relazionale del preesistente modello concertativo stato-mercato, con un conseguente impoverimento del tessuto economico della società civile.

Proprio i fallimenti di mercato, di stato, di contratto, la crescente disoccupazione, stimolerebbero l'emersione di un terzo settore economico, oltre al mercato e allo stato stessi, composto da aziende volte al perseguimento di obiettivi/fini "ultraeconomici": aziende quindi con finalità sociale e vincoli economico-patrimoniali e monetari. Il tema della *rsi* - in tale contesto - si coniuga dunque con il crescere della complessità della società e con l'allargamento della partecipazione dei cittadini alla realizzazione di obiettivi comuni anche d'ordine economico. D'altro canto le aziende for profit - secondo Matacena - sempre più libere da vincoli giuridici connessi a responsabilità sociali obbligatoriamente assumibili, favorite dalla focalizzazione sull'obiettivo economico, vanno attribuendosi solo quelle responsabilità sociali connesse ad esternalità negative nascenti dal loro specifico agire.

La responsabilità sociale delle aziende no-profit allora si esprimerebbe proprio in "un'esplicita assunzione obiettivizzante dell'agire economico". Obiettivi gestionali non economici, all'interno della continuità gestionale e la capacità di autonoma sopravvivenza e di autonomo sviluppo.

Questa interpretazione della responsabilità sociale come attributo specifico del settore non-profit é messa in discussione, nel corso della secondo metà degli anni '90, da un consistente sviluppo degli atti di *rsi* anche nell'ambito dell'impresa profit. Come rileva ad esempio Zamagni (2002a, 2002b): "è ormai accertato e ampiamente documentabile che la valutazione che il mercato dà di un'impresa dipende anche – e talvolta in buona misura – dalla cosiddetta *corporate social performance*, ossia la

capacità dell'impresa di realizzare investimenti socialmente responsabili in grado di guadagnarle quella legittimazione sociale di cui l'impresa ha bisogno per competere con successo. Si stima che negli USA, gli investimenti socialmente responsabili abbiano raggiunto il 10% circa di quelli complessivi. Anche l'Europa, soprattutto al Gran Bretagna, si è posta da qualche anno sulla medesima scia, e ciò a partire dalla presa d'atto che le imprese che non investono in *asset* immateriali (come la reputazione, la congruenza delle azioni rispetto al giudizio etico corrente, il prestigio sociale) vengono sistematicamente sanzionate dal mercato".

Le ragioni di questo cambiamento sottolineate da Zamagni sono tre: la prima è una novità essenziale cioè la *responsabilità sociale del consumatore-cittadino*. E' questo un soggetto che partecipa alla definizione delle caratteristiche del prodotto che andrà ad acquistare, non accetta semplicemente di scegliere ciò che preferisce all'interno di quanto il mercato gli offre, ma svolge una vera e propria attività di pressione sulle aziende in grado di modificare le caratteristiche dei prodotti e dei processi produttivi. Il secondo aspetto caratterizzante è la destrutturazione produttiva e, più specificamente, *la delocalizzazione delle imprese*. Se un tempo c'era corrispondenza stretta tra territorio ed impresa, corrispondenza che veniva alimentata da controlli informali e forme di aiuto e di sanzione, ora il controllo sulla capacità dell'impresa, transnazionale, di produrre benessere diffuso, è difficoltoso. La tradizionale logica di legittimazione d'impresa non è più sufficiente e così si fa insistente la richiesta della società che le imprese rivelino all'esterno il loro comportamento tramite bilancio sociale, bilancio ambientale, *cause-related marketing* eccetera. La terza ragione infine, viene individuata nella necessità delle imprese, di provvedere *nuove forme di motivazione dei dipendenti*, che superino quella tradizionale incentivo-sanzione. La reputazione, l'adesione alla *mission*, la creazione di una *corporate culture* condivisa si è dimostrata come uno dei modi più efficienti per rivedere il modello organizzato e di governance aziendali. Tale obiettivo è stato in particolare perseguito con l'impiego di strumenti quali il bilancio sociale e di sostenibilità ed il codice etico.

1.5) Il dibattito attuale in Italia

Il dibattito attuale in Italia è segnato da tre importanti, ma contraddittori interventi di cui i primi due hanno già prodotto un notevole dibattito ed il terzo, ancora recentissimo, la produrrà con molta probabilità altrettanto copioso: il contributo della Comunità europea (2001, 2002) [47], la proposta del governo italiano[48] e la prima ricerca Istat sulla responsabilità sociale[49].

Buona parte delle posizioni sono sintetizzate nei due numeri monografici dedicati alla *csr* rispettivamente dalla rivista Il Ponte[50] e da Notizie di Politeia[51] e nel volume realizzato dalla fondazione delle Acli Milanesi[52].

La sintesi della visione emersa a livello di comunità europea è "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nel rapporto con le parti interessate, tramite iniziative volontarie che vedono la partecipazione di tutti gli *stakeholder*" e inoltre "essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate"[53]. Tale operazione deve venire svolta attraverso "un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile"[54]

La bozza governativa sembrava inizialmente concentrarsi su tre aspetti[55]. Il primo consiste in una visione della *csr* intesa principalmente come azioni distributive a bilancio chiuso (*corporate giving*). Il secondo nel primato dello Stato nella determinazione degli ambiti cui andrebbero destinate di anno in anno le contribuzioni delle aziende: sarebbe il governo a decidere la direzione delle risorse, certificando l'impresa responsabile se le sue contribuzioni vengono indirizzate, versi i tipi di attività (ad esempio assistenziali o culturali) indicate dal Governo. Il terzo, nell'idea

[47] Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Com 366/2001 e Comunicazione della Commissione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Com 347, Def; 2 Luglio 2002.
[48] Si veda il progetto CSR-SC novembre 2003, reperibile nel sito www.welfare.gov.it, poi sviluppato nel Social Statement del progetto.
[49] Zamaro (2004).
[50] M.P. Salani, (a cura di) (2003).
[51] E. D'Orazio, (A cura di) (2003b)
[52] Rusconi G., Dorigatti M. (2004).
[53] Traiamo questi citazioni da P. Acconci, (2003) Responsabilità sociale d'impresa, imprese multinazionali e diritto internazionale, In Notizie di Politeia, op. cit., Pag. 71-80
[54] Questa parte viene invece sottolineata da Sacconi L. (2004).
[55] Gli interventi che si soffermano maggiormente sulla critica diretta alla proposta governativa sono Hinna L.(2003), Vitale M. (2003) Sacconi L. (2004).

strumentale della *csr,* che viene ritenuta un'attività che porta vantaggi all'impresa o di tipo fiscale o come in termini di differenziazione del prodotto.

Una delle reazioni più vistose, da parte di diversi commentatori a questa serie di interventi, è stata di marcare la possibilità di un uso improprio della *rsi*: l'efficacia dell'etichetta nel differenziare l'impresa sul mercato ne incentiverebbe un impiego strumentale, dove l'aggettivo va inteso - in prima battuta – come 'orientato unicamente a produrre *di fatto* un miglior risultato reddituale per un numero ristretto di *stakeholder*'. A tale proposito sono esemplari le seguenti citazioni: "Il quesito di base da porsi è: una rilevante estensione dei principi e degli strumenti che caratterizzano la *csr* può banalizzare il significato stesso dell'impegno in una gestione socialmente responsabile delle variegate organizzazioni che compongono un sistema, come quello italiano, sospeso tra solidarietà e liberismo?"[56]. Oppure ancora "distinguere chi pratica effettivamente, a tutti i livelli dell'impresa, la ricerca della catena intrecciata dei valori – tra risorse economiche del mercato e valorizzazione dell'investimento sociale- da chi usa i codici etici come una sorta di maquillage (..) estraneo ad una cultura aziendale che importa valori senza essere, a sua volta, in grado di produrli"[57].

Discutendo la proposta governativa, molti protagonisti del dibattito hanno voluto sottolineare gli elementi istituzionali, motivazionali e relativi al concetto di sviluppo, che hanno caratterizzato storicamente il contenuto dei comportamenti responsabili delle imprese italiane. In particolare, nel numero de "Il Ponte" viene messa in evidenza la specificità e la rilevanza del movimento cooperativo[58], con la volontà di contrapporre due visioni opposte della responsabilità sociale: da un lato quella di strumento competitivo (mezzo) per l'impresa e finanziamento per lo stato, cui sembra fare riferimento la proposta governativa, dall'altro una visione della *rsi* come costo (e fine) di cui l'impresa (e lo stato) si fanno carico per perseguire un modello di sviluppo non ottenibile tramite mera competizione sul mercato dell'azienda orientata al profitto.

Tra questi due estremi ideali, molte altre sono le determinazioni della *rsi* che vengono proposte: abbastanza frequente è l'enfasi sulla sua capacità di incentivare investimenti

[56] Frey M. (2003).
[57] G. Gemelli (2004) pag. 99.
[58] In particolare Salani M. P. (2003b) Viene suggerita non solo una intrinseca responsabilità del modello cooperativo, ma la specificità e democraticità del modello mutualistico rispetto alla logica "paternalistica" della responsabilità *dell'impresa*

e proporre percorsi di sviluppo economico-sociale di lungo periodo, basati su rapporti fiduciari, tramite il coinvolgimento di tutti gli stakeholder[59]. Tali determinazioni non propongono una specificità istituzionale, o valoriale della responsabilità sociale[60], ma sembrano voler identificare una sorta di carattere generale indipendentemente dalla natura istituzionale dell'impresa. Altre importanti identificazioni della rsi vengono collegate al concetto di sviluppo sostenibile[61] o alle definizioni emerse nell'ambito dell'Unione Europea.

Il percorso dell'intervento del governo sul tema non è ancora arrivato ad una conclusione, per cui riflessioni svolte andranno aggiornate nei prossimi mesi: già nel social statement del progetto si è notato un riavvicinamento alle definizioni proposte dalla Commissione e alla visione tradizionale della rsi legata alla *stakeholder theory*.

Per quanto riguarda l'indagine dell'ISTAT sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia, quanto qui interessa riportare è anzitutto la definizione di responsabilità sociale che è stata utilizzata per la rilevazione, avvenuta tramite questionario di autovalutazione inviato e raccolto tramite mezzo postale a 9789 imprese di dimensione medio-grande. Il concetto di responsabilità sociale veniva operazionalizzato nei seguenti punti:

- Presenza, tra i costi di produzione, della spesa per lo smaltimento di rifiuti, depurazione scarichi idrici, abbattimento delle emissioni atmosferiche.
- Risparmio energetico
- Compartecipazione dei dipendenti alle decisioni d'impresa
- Acquisto di beni da produttori socialmente responsabili
- Vendita dei beni ad un prezzo che comprende una quota destinabile a fini sociali
- Redazione di un bilancio sociale.

[59] In particolare E. D'Orazio, (2003a); E. D'Orazio (2003c) In parte anche Vercelli A (2003)..

[60] Tali opposte posizioni possono essere ricondotte al già citato Salani (2003) a Bruni L. (2003) Zamagni S. (2003a) Zamagni S.(2003b), Bruni e Zamagni (2004), Zamagni (2004), Parmigiani (2003).

[61] A tale propostito citiamo Frey M. (2003) op.cit.; Vercelli A. (2003) op.cit. Parmigiani M. (2003).

Capitolo 2: Rsi nella prospettiva utilitarista

Come si è annunciato nell'introduzione, questa tesi si sviluppa come un'analisi delle possibilità di definizione ed interpretazione della *rsi* all'interno di differenti rappresentazioni del sistema economico e dell'obiettivo dell'impresa. Cominceremo considerando la dottrina utilitarista o neoclassica: data la facile reperibilità di buone sintesi di questa prospettiva[62], ci si limiterà a sottolinearne gli aspetti essenziali alla nostra argomentazione.

L'intento di questo capitolo è mostrare come una parte del contenuto del concetto di rsi possa essere compreso all'interno di una rappresentazione del sistema economico di tipo neoclassico: la prospettiva teorica che portava Friedman a sostenere che la responsabilità sociale d'impresa si limitasse alla massimizzazione del profitto, può essere utile oggi per esprimere la logica adottata da chi ritiene che la rsi sia prevalentemente una modalità di posizionamento efficiente dell'impresa nel mercato.

La prospettiva utilitarista ritiene centrale, come sintesi della funzione sociale dell'impresa, la massimizzazione del profitto, in quanto permetterebbe - date le ipotesi di competitività dei mercati - di massimizzare il benessere sociale. Ciò non nega la possibilità di una responsabilità sociale intesa come atti specifici, che può realizzarsi in base all'autointeresse illuminato dei dirigenti d'impresa. Stimolati dai vincoli e gli incentivi che le preferenze degli agenti (in particolare consumatori, ma anche lavoratori) esprimono nel sistema concorrenziale, possono trovare economicamente conveniente intraprendere atti di rsi, in particolare ragionando in un'ottica di lungo periodo e riconoscendo, come rilevanti - ma non caratterizzanti - alcune imperfezioni del meccanismo di mercato che rendono necessari alla creazione di *asset* immateriali quali la fiducia. E' questa una giustificazione di tipo eminentemente consequenzialista

[62] Gli elementi fondamentali di questa teoria che riguardano strettamente la teoria dell'impresa, possono essere sintetizzati nei seguenti punti, con riferimento ai capitoli del noto manuale di Mas-Collel, Whinston e Green (1995): la teoria della produzione (cap. 5) (impresa come scatola nera rappresentata dalla curva di produzione e dall'obiettivo massimizzante); la teoria dei mercati competitivi (cap. 10) (definizione di mercato competitivo, pareto ottimalità, e di due teoremi dell'economia del benessere); i cosiddetti problemi di fallimento di mercato o di contratto organizzati secondo gli argomenti di esternalità e beni pubblici (cap. 11), selezione avversa e segnalazione (cap. 13), il problema principale-agente (cap. 14). Per una sintesi compatta dei contenuti e dei temi fondamentali dell'utilitarismo come teoria etica abbiamo utilizzato Sacconi (1991) cui faremo riferimento nel corso del paragrafo. Altre importanti considerazioni in Bruni l. e Zamagni (2004) pag. 117 e seguenti; Zamagni S. (2004); Zamagni S. (2002c).

della rsi[63], basata sul contributo che gli atti possono dare per il raggiungimento di risultati economici in senso stretto.

La nostra ipotesi è che tale interpretazione sia non solo assai diffusa e frequente all'interno degli argomenti a favore della responsabilità sociale, ma anche descrittivamente efficace nel riconoscere l'orientamento strumentale di alcune imprese ad adottare comportamenti di responsabilità sociale per incrementare o mantenere la propria redditività.

La logica neoclassica tuttavia rende difficile, collocare al suo interno una identificazione istituzionale della rsi: per meglio dire l'unica sintesi dell'obiettivo d'impresa che questa teoria accetta è la massimizzazione del profitto: la presenza di imprese non orientate a tale obiettivo, viene fatta dipendere dalla presenza da condizioni di imperfezione o incompletezza del contesto concorrenziale.

Alcuni aspetti del concetto di rsi non possono essere compresi in questa logica per tre tipi di ragioni: l'esogenità delle preferenze e l'irrilevanza delle motivazioni, la incapacità di comprendere la eterogeneità istituzionale delle imprese come fattore caratterizzante i mercati contemporanei, la tendenza a considerare lo sviluppo economico come ambito autonomo dallo sviluppo sociale ed esprimibile con indicatori omogenei come il profitto o il prodotto interno lordo. Ancor meglio, tale posizione non si occupa della diffusione e dell'emersione delle culture che producono atti di responsabilità sociale, come se l'impresa non fosse, come invece noi riteniamo sia, un luogo di socializzazione e produzione di valori, che contribuisce alla trasformazione e alla diffusione dei comportamenti responsabili.

2.1) Elementi fondamentali del pensiero utilitarista

Il pensiero utilitarista si occupa dell'impresa principalmente trattandola come una scatola nera, cioè un'organizzazione il cui ruolo sociale e funzionamento è sintetizzato dall'obiettivo di massimizzare il profitto. L'aspetto della governance

[63] "L'utilitarismo è chiaramente, la principale teoria consequenzialista. Il bene, ciò che ha valore morale, è definito nei termini delle conseguenze che le pratiche hanno per gli individui interessati. Ad ogni pratica corrisponde, come conseguenza, una certa somma di utilità individuale. La regola morale prescrive quindi di adottare quella pratica che è il mezzo più appropriato per il conseguimento del bene" Sacconi (1991) pag. 39.

d'impresa che interessa tale approccio è la compatibilità degli incentivi dei manager a far si che non abbandonino l'obiettivo di massimizzare il valore degli *shareholder*[64]. La funzione sociale dell'impresa è il risultato dell'incrocio di una teoria normativa sintetizzata dai due teoremi dell'economia del benessere e di una teoria descrittiva del meccanismo di selezione del mercato.

I due teoremi dell'economia del benessere[65] si basano su due concetti fondamentali: la valutazione del risultato sociale in base al principio dell'ottimalità paretiana[66] e il concetto di mercato perfettamente concorrenziale.
In base a tali teoremi l'impresa, perseguendo la massimizzazione del profitto all'interno di un mercato concorrenziale, massimizza il benessere sociale in quanto usa con la massima efficienza le risorse scarse a disposizione nell'economia (dal primo teorema). La possibilità di operare redistribuzioni delle risorse, ma senza interferire nel meccanismo concorrenziale, separa giudizi d'efficienza da quelli di equità sociale (secondo teorema) o ancor meglio indica - come strumenti per raggiungere la miglior equità sociale possibile - il mercato concorrenziale e l'orientamento dell'impresa al profitto.

Dal punto di vista descrittivo il problema del comportamento dell'impresa viene analizzato secondo due ipotesi fondamentali: la prima è che sono le preferenze dei soggetti ad orientare in ultima istanza il comportamento dell'istituzione attraverso i mercati dei beni, dei capitali, del lavoro, delle materie prime che funzionano come vincoli ed incentivi; la seconda è che il meccanismo di selezione che opera nei mercati fa si che sopravvivano alla pressione selettiva solo le imprese che si comportano "come se" fossero orientate alla massimizzazione del profitto[67]. Detto altrimenti solo le imprese che producono un risultato reddituale per i loro azionisti sopravviveranno e quindi anche se le motivazioni con cui i soggetti agiscono nel mercato sono complesse e non riconducibili alla morale autointeressata, per capire

[64] Si veda Tirole (2000).
[65] Sacconi (1991) pag. 46- 51.
[66] Sacconi (1991) pag. 46.
[67] Questa componente del pensiero neoclassico, utilitarista o Friedmaniano che dir si voglia è ben sintetizzata da Hodgson G. M. (1998), commentando lo storico contributo di Alchian A.A. (1950) "*Armen Alchian (..) contended that (…) it did not matter whether firm where trying to maximize or not. arket competition created an environment akin to natural selection where the more efficient would win out. Selective success, Alchian argues, depends on behaviour and results, not on motivation*".

come il mercato si sviluppa e quanto "valore" viene prodotto è sufficiente considerare comportamenti e risultati secondo la logica della massimizzazione dell'utilità per i consumatori e massimizzazione dei profitti per le imprese.
Le ipotesi fondamentali su cui si basa questo ragionamento e che verranno discusse nel proseguo del lavoro sono tre: la prima è l'esogenità delle preferenze che non si modificano all'interno del processo di selezione di mercato, la seconda è l'irrilevanza delle motivazioni, nel senso non solo che non contano per capire come avvenga il processo selettivo, ma non contano nemmeno per valutarne gli effetti, la terza è la perfezione e completezza dei mercati. La messa in discussione di questa ultima ipotesi è stata svolta tanto da importanti contribuiti contemporanei interni alla logica utilitarista, quanto da approcci molto differenti come quello contrattualista a là Sacconi. Sacconi (1991)[68] infatti ritiene che i limiti fondamentali dell'approccio utilitarista siano nelle ipotesi di assenza di beni pubblici, di asimmetrie ed incompletezze informative, di monopoli naturali e di oligopoli, discuteremo questi aspetti nel capitolo seguente.

Ora discutiamo la applicazione della logica utilitarista all'interpretazione della responsabilità sociale nelle due identificazione principali considerate: cioè come sintesi della natura e dell'obiettivo dell'impresa e come atti specifici.
Il limite concettuale della posizione classica riguardo alla analisi della rsi in termini di attributo istituzionale è evidente: la ricerca del profitto come sintesi della rsi, è applicabile alle sole società integralmente fondate sulla proprietà privata in un regime di concorrenza (o quantomeno di non monopolio). In tal caso è certo sostenibile che il principale (o almeno uno dei principali e giuridicamente riconosciuti) fine legittimo per cui una società viene costituita è il godimento del profitto da parte dei proprietari o prestatori di capitale. E' conseguentemente sostenibile che la responsabilità dei manager si debba orientare soprattutto (ma non esclusivamente) in tal senso. Tuttavia ci pare altrettanto ovvio che le imprese cooperative, pubbliche o *non profit*, qualora si dia loro ragione di esistere, abbiano responsabilità di tipo diverso e la responsabilità fiduciaria dei manager si debba in tal caso declinare nei confronti dei più complessi obiettivi che tali aziende perseguono[69].

[68] Sacconi L. (1991) pag. 47-48.
[69] Su questa linea, ma un po' più radicale nel rilevare i limiti di Friedman, Zamagni S. (2003b) pag; 29 " Se Friedman avesse ragione si dovrebbe concludere che le imprese sociali e le imprese civili, in

Il problema è se la teoria utilitarista o neo-classica dia a tali imprese ragione d'esistere e in quali termini. Come vedremo nel paragrafo 2.3 tale ragione d'esistenza si limita a condizioni residuali nel caso di fallimenti di mercato o di contratto.

2.2) Responsabilità sociale ed autointeresse illuminato

Consideriamo ora invece il contenuto convenzionale della rsi, che la identifica, nel perseguimento di determinate azioni.

La logica utilitarista pur mantenendo la produzione del profitto come indice sintetico dell'efficienza sociale dell'impresa, e il meccanismo di mercato come strumento selettivo, giustifica e descrive l'adozione di comportamenti di responsabilità sociale nel caso in cui il loro costo sia controbilanciato da un aumento di potere di mercato. Nel contesto in cui Friedman sviluppa la sua celebre definizione era difficile riconoscere incentivi economici all'adozione di atti di rsi. Nell'attuale contesto culturale, data l'emersione della nuova figura del "consumatore responsabile", è possibile che azioni che venivano ricondotte, nel dibattito degli anni '50 -'70, all'interno di una concezione *manageriale* di responsabilità vengano adottate oggi seguendo una motivazione utilitarista. Se il consumatore è disposto a pagare di più per un bene realizzato con determinate caratteristiche "etiche" allora una serie di imprese troveranno economicamente vantaggioso operare in tale nicchia, adottando comportamenti che, opportunamente comunicati, permettono di differenziare il prodotto. Ci si trova di fronte in tal caso ad un incentivo monetario all'adozione di comportamenti responsabili.

Analogamente l'azione dello Stato, sensibilizzato dall'elettorato, con un'opportuna scelta di vincoli, controlli ed incentivi, condurrà l'impresa ad intraprendere azioni che verranno intese come manifestazione di una responsabilità sociale. In tal caso le azioni di *rsi* sono una risposta ottima ad una serie di pressioni esterne, sempre traducibili per l'impresa in un risultato economico diretto.

---

quanto non mirano ad incrementare i loro profitti, non potrebbero considerarsi socialmente responsabili. Bel paradosso davvero! Perché delle due l'una: o si nega che quelle sociali siano imprese vere e proprie e allora la definizione di Friedman di ciò che è responsabile resta in piedi; oppure si ammette la natura imprenditoriale dell'impresa sociale (si pensi ad una cooperativa ad esempio) ed allora quella definizione cade".

Ovviamente, in tal caso, se il costo delle azioni responsabili aumentasse, e se i consumatori tornassero a preoccuparsi solo dei prezzi (per esempio in seguito ad una prolungata crisi economica) o lo Stato non fosse credibile nel minacciare controlli e sanzioni per il comportamento "irresponsabile", l'impresa interromperebbe subito e di buon grado ogni attività di rsi. Ciò che si vuole sottolineare è che se il comportamento responsabile dell'impresa viene fatto dipendere da incentivi traducibili in un risultato reddituale, gli atti di *rsi* saranno strumentali, saranno cioè solo mezzi e non fini, nulla più che una risposta contingente a determinate, e possibilmente transitorie, condizioni del mercato.
E' importante chiarire che la visione utilitarista della rsi non nega il perseguimento di obiettivi di sviluppo di lungo periodo o di equità sociale, come non nega l'importanza della fiducia come leva gestionale. Semplicemente ritiene che l'obiettivo del profitto sia perfettamente appropriato per massimizzare gli effetti sociali dell'azione d'impresa.

Attraverso la logica dell'autointeresse illuminato, come rileva Sacconi (2004), anche lo *stakeholder engagement and partecipation* può essere interpretato come un atto strumentale alla costruzione di un asset immateriale che è la fiducia e quindi alla massimizzazione del risultato d'impresa. Secondo la logica dell'autointeresse illuminato non è necessario definire particolari forme di autoregolamentazione dell'impresa per sviluppare il rapporto con gli stakeholder in quanto: "il rispetto delle pretese degli stakeholder avverrà per libera scelta, o il libero esercizio della discrezionalità d'impresa (…) Infatti il self-interest 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 quanto porta a riconoscere la reputazione d'impresa, e questa dipende dall'assenza di comportamenti abusivi nei confronti degli stakeholder.(…) La reputazione attiva una sorta di circolo virtuoso che si autoalimenta e che consente l'adesione spontanea alle norme sociali, cioè le rende autovincolanti: 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 un incentivo dalla loro osservanza."[70]

2.3) Logica utilitarista e coesistenza di imprese eterogenee

La logica della teoria neoclassica si è confrontata con il problema della presenza nel mercato e in alcuni casi nello stesso settore di imprese con strutture di governance ed obiettivi istituzionali differenti, in particolare per comprendere l'esistenza delle organizzazioni non profit. I contributi proposti possono essere riassunti all'interno di tre filoni: il primo è quello che giustifica la presenza delle organizzazioni non-profit come conseguenza di un fallimento dello stato, il secondo fa riferimento a fallimenti di contratto, infine i contributi più recenti si sforzano di integrare le due logiche precedenti con un'attenzione particolare all'eterogeneità delle preferenze dei consumatori e alla specificità dei beni prodotti[71].

2.3.1) Fallimenti dello stato

Secondo Weisbord (1975) [72] la ragione dello sviluppo del settore non profit sta nel fallimento dello stato (*government failure*) nel fornire particolari tipi di beni pubblici: "infatti nelle società democratiche, in cui vige il principio di maggioranza, i governi sono indotti a soddisfare le richieste dell'elettore mediano e dunque a fornire un livello di beni pubblici inferiore a quello che i cittadini desiderano consumare. Alla domanda non soddisfatta da parte del governo provvedono allora le ONP, le quali ricevono risorse da tutti i cittadini che, per le loro preferenze, vogliono consumare quantità superiori di beni pubblici.[73]".

Come rilevano tuttavia Bruni e Zamagni (2004), tale approccio non è sufficiente per spiegare perché siano necessarie delle organizzazioni non profit per soddisfare la domanda di tali beni e non possa essere il settore *profit* a risponde a tali esigenze.

---

[70] Sacconi (2004) pag. 133.
[71] Per la sintesi di questa letteratura abbiamo utilizzato in particolare i contributi di Bruni L. e Zamagni S. (2004) pp. 132-138 e di Handy F. (1997).
[72] Il lavoro di Weisbord riproposto e analizzato in Kingma R. (1997).
[73] Bruni L. e Zamagni S. (2004) op. cit. pag. 133.

2.3.2) Fallimenti del contratto

La teoria che sviluppatasi a partire dai lavori di Hansmann (1980, 1996) si concentra sul problema delle asimmetrie informative e quindi delle incompletezze contrattuali. In alcuni settori, in particolare per quanto riguarda i servizi alla persona, ci sono caratteristiche del bene fornito non osservabili o non preventivamente contrattabili tra impresa e consumatore. Ciò lascia lo spazio a comportamenti opportunistici da parte delle imprese e quindi a fenomeni di selezione avversa e, conseguentemente, a fallimenti del mercato.

I vincoli alla distribuzione degli utili presenti nelle organizzazioni non profit sarebbero la soluzione a questo problema, in quanto scoraggerebbero l'adozione di comportamenti opportunistici e quindi sarebbero garanzia, per i clienti non informati, delle qualità del servizio offerto.

Questa prospettiva in realtà, come rilevano Bruni e Zamagni, solleva alcuni interrogativi[74]: anzitutto le imprese, profit o no, attribuiscono valore al capitale reputazionale per cui ci potrebbero essere incentivo di mercato alla non adozione di comportamenti opportunistici che limiterebbe la necessità di imprese non profit. In secondo luogo la logica di Hansmann mantiene l'ipotesi di soggetto autointeressati, per cui, pur nel limite della non distribuzione degli utili, sono possibili anche nelle non profit comportamenti opportunistici. Il terzo punto problematico è quello che gli autori chiamano "adulterazione", cioè un progressivo spiazzamento motivazionale dato dalla giustificazione dell'emersione delle imprese non profit attraverso la selezione di mercato. Dato che maggiore la fiducia nelle ONP, produrrebbe maggiore disponibilità a pagare dei consumatori, ci potrebbero essere incentivi strumentali alla creazione di ONP per sfruttare tale disponibilità. Noto ciò ai consumatori potrebbe prodursi nuovamente una riduzione del patrimonio fiduciario e fallimenti di mercato.

Il contributo di Hansmann e molti dei contributi che ne hanno sviluppato i principi, vedono la presenza delle imprese non profit come fenomeno transitorio, cioè destinato a sparire in prossimità di soluzione del problema d'asimmetria informativa. Easley e O'Hara (1983) sostengono sia il trade off tra il costo di ridurre le asimmetrie

[74] Questi interrogativi emergono dall'analisi del nesso causale tra asimmetrie informative ed esistenza del settore non profit sviluppato da Ortman, A. e Schelesinger, M. (1997). citato in Bruni L. e Zamagni S. (2004) pag. 135.

informative nel settore for-profit ed il vantaggio di mercato che ciò può produrre, a permettere l'esistenze delle non profit. Sempre Easley e O'Hara (1988) partono dall'esistenza delle asimmetrie informative per proporre una teoria, strettamente apparentata con la stakeholder theory, in cui a tipi di asimmetrie informative diverse il mercato risponde con diversi tipi di contratti d'impresa, in un continuum di forme lungo la linea di una maggiore o minore distribuibilità degli utili.
Handy (1997) rileva tuttavia come questa teoria sia incompleta, in quanto diverse forme istituzionali si possono sviluppare a partire dalla medesima asimmetria informativa, coma ad esempio nel settore dei servizi sociosanitari dove pubblico, for profit e non-profit coesistono dividendosi il mercato.

2.3.3) La rilevanza dei valori (come eterogenità delle preferenze)

Alcune teorie, che pur condividono l'impianto generale della teoria neoclassica sulle modalità di coesistenza e selezione dei tipi di imprese all'interno del meccanismo di mercato, si sono concentrate sulla rilevanza dei valori (come motore delle preferenze rivelate dagli individui) nel produrre l'esistenza delle organizzazioni non-profit.
Alcuni come Krashinsky (1986) si sono concentrati sulla condivisione dei valori interna alla azienda: le organizzazioni non-profit sono caratterizzate dalla condivisione di valori da parte dei loro membri. Questo costituirebbe uno strumento di soluzione dei conflitti che non possono essere negoziati tramite incentivi di tipo monetario: in una impresa rappresentata secondo la logica della *stakeholder theory* questo vantaggio comparato nella minimizzazione dei costi di transazione è la ragione dell'esistenza di forme istituzionali diverse. Questa posizione è assai vicina a quella proposta da Lorenzo Sacconi, che verrà trattata diffusamente nel prossimo capitolo. Il limite principale della posizione di Krashinsky[75], limite che come vedremo condivide con le posizioni contrattualiste in generale, è quella di considerare le motivazioni rilevanti, ma all'interno di un paradigma statico ed autointeressato di analisi del comportamento.

Altre prospettive partono invece dalla varietà di valori dei consumatori, che si esprime in una eterogeneità delle preferenze. Rose-Ackerman (1987) considera il sostegno donativo al settore non profit essenzialmente come il risultato della volontà degli

[75] Bruni, L. e Zamagni, S. (2004) parlano di vera e propria aporia metodologica pag. 136.

individui di massimizzare la diffusione dei valori promossi dalle istituzioni. Per quanto riguarda la coesistenza tra imprese for-profit e non-profit all'interno ad esempio del settore della cura ospedaliera Rose-Ackerman (1986) ritiene che la ragione stia nella preferenza dei consumatori per istituzioni di cui condividono i valori: è il settore profit ad essere residuale, in quanto provvede a coprire le fasce di mercato ulteriori rispetto all'offerta degli enti non profit. In generale il non profit e for profit si differenziano a sufficienza per fornire differenti tipi di assistenza per differenti gruppi culturali.

2.3.4) Sintesi ed integrazione delle prospettive

Il contributo di Handy (1997) può essere inteso come una sintesi di tutti i profili che sono emersi nell'ambito della prospettiva neoclassica per la comprensione della coesistenza di imprese istituzionalmente differenti che operano nel medesimo settore.
Handy unisce la teoria del fallimento dello stato a quella del fallimento di contratto, rafforzando i limiti di entrambe e sottolineando il ruolo della eterogeneità dei valori (che produce una eterogeneità delle preferenze) come elemento fondamentale per la coesistenza di differenti imprese: in particolare si occupa dell'applicazione di queste logiche nell'ambito dei servizi assistenziali.
L'integrazione logica proposta da Handy è quella di considerare il ruolo dello stato non solo come fornitore di servizi, ma anche di attività regolative. In altri termini le imprese non-profit finiscono per svolgere un ruolo importante in settori in cui il monitoraggio e la regolamentazione del governo non sono efficaci, e quindi tali da rendere le imprese *profit* in grado di soddisfare il mercato.
Gli scenari fondamentali in cui ciò avviene secondo Handy sono tre:
a) Quando la qualità del servizio non è oggettivamente valutabile e quindi i giudizi soggettivi sono essenziali alla sua definizione.
b) Se il costo di modificare il fornitore sono tanto alti da rendere improbabile tale azione.
c) Se la relazione che intercorre tra venditore ed acquirente inficia la qualità del servizio e la struttura istituzionale seleziona i venditori o i loro agenti che vi partecipano (es. nel non profit vanno a lavorare persone non motivate solamente da obiettivi reddituali).

Posta questa integrazione la coesistenza di imprese istituzionalmente diverse nello stesso settore è data da un lato dalla teoria del fallimento del governo, causa la possibilità di soddisfare l'elettore mediano, dall'altra dalla eterogeneità dei valori dei consumatori che scelgono la non profit se ne condividono le specifiche culture valoriali, altrimenti optano per le for profit.

Il modello che Handy propone per esporre le sue intuizioni può essere velocemente riassunto nel modo seguente: l'esempio riguarda un servizio assistenziale, come l'assistenza ospedaliera agli anziani. Il servizio finale è dato dalla combinazione di due imput intermedi, X_1 e X_2. X_1 può essere facilmente osservato dai consumatori e consiste, ad esempio, in esperienza professionale, appropriate apparecchiature mediche, dimensione e cura delle stanze eccetera. X_2 non è facilmente osservabile e consiste nella "compassionate care''. Il beneficio del servizio B è funzione di X_1 e X_2: i consumatori devono scegliere la combinazione di X_1 e X_2 che desiderano date le loro curve di preferenza ed il vincolo di bilancio.
Come si è detto X_2 non è direttamente osservabile dai consumatori, per cui ci sono possibilità di opportunismo da parte delle imprese che forniscono il servizio: cioè un impresa for profit, può avere l'incentivo a non offrire il livello di X_2 desiderato, il consumatore è conscio di ciò e si produce un fallimento di mercato. In tale fallimento si inserisce il ruolo delle imprese non-profit e pubbliche.
Come si vede dal grafico i tre tipi di imprese hanno costi diversi nel fornire le combinazioni di X_1 e X_2: le imprese FP sono le più efficienti, ma non forniscono X_2, data l'impossibilità di controllo del consumatore ed il loro obiettivo di massimizzazione del profitto. Le imprese pubbliche, non avendo vincoli di distribuzione del profitto, non hanno incentivo a non fornire X_2, per cui il vincolo di bilancio FC rappresenta il rapporto tra i costi dei due imput. Tuttavia le imprese pubbliche sottostanno al vincolo di dover fornire una combinazione che soddisfi l'elettore mediano, e da ciò deriva che alcune combinazioni di imput non vengano offerte: per questo nel mercato c'è spazio anche per le organizzazioni non-profit.

Come si vede dal grafico, il vincolo di bilancio effettivo che affronta il consumatore è ACD: il fatto che ci siano consumatori che preferiscono differenti combinazioni dei

due imput, quindi hanno curve di indifferenza caratterizzate da pendenze differenti, motiva la coesistenza di differenti organizzazioni.

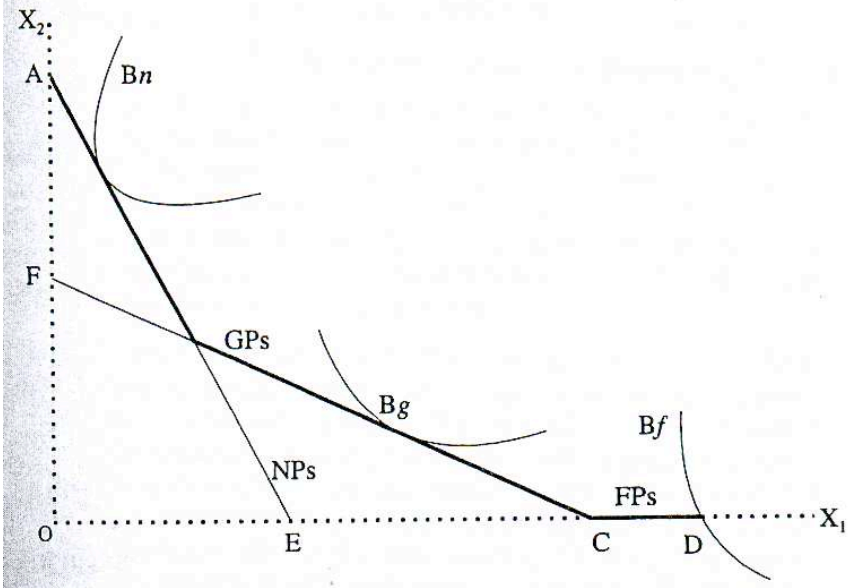

Figure 3—The heterogeneity of consumers and the coexistence: NPs, FPs, and GPs

2.4) Conclusioni

Le conseguenze della teoria utilitarista nella definizione e motivazione della rsi sono le seguenti: dal punto di vista della rsi come definizione della natura e dell'obiettivo d'impresa la teoria neo-classica non ammette il ruolo di imprese eterogenee se non come condizione residuale data dall'asimmetria informativa, oppure dipendente da elementi esogeni alla descrizione del sistema economico (molteplicità di valori).
Dal punto di vista della rsi in termini di atti, la prospettiva è essenzialmente di tipo strumentale, in base alla logica dell'autointeresse illuminato.

Si può condividere l'idea che la massimizzare i profitti sia ancora il fondamentale fine dell'impresa, quantomeno di quella for profit: è un fine legittimo, e caratterizzante per alcuni tipi di società integralmente fondati sulla proprietà privata e su un regime di mercato dotato di sufficienti margini di concorrenzialità. E' sicuramente vero che non nega né atti distributivi a bilancio chiuso (che dipendono dalle preferenze dei soggetti)

né ogni altro atto che migliori le condizioni dei lavoratori o di altri stakeholder, come non nega che si investa nella creazione di relazioni fiduciarie di lungo periodo, purché esse siano strumentali al risultato reddituale. Nel contesto attuale tale logica esprime una delle ragioni della diffusione e della popolarità del termine rsi, come dell'impiego crescente di codici etici e bilanci sociali.

Tuttavia, imprese di tipo diverso hanno responsabilità (intese come carattere istituzionale) diverse, e anche in tal senso la prospettiva classica offre pochi margini di flessibilità per comprendere forme organizzative *costituzionalmente* non improntate alla massimizzazione del profitto.

In terzo luogo, una politica di rsi animata da una concezione così marcatamente strumentale finisce per essere troppo occasionale ed instabile per essere davvero credibile (e, quindi, per produrre effetti duraturi di lungo termine) quando è praticata dalle imprese *profit*, e allo stesso tempo non è adatta a dare conto della produzione e della distribuzione di valore economico e sociale che non si rispecchi nella produzione di profitti – una situazione, quella della *non-profit orientation* della rsi nelle imprese *profit*, tutt'altro che eccezionale nella casistica di eccellenza oggi disponibile.

Queste riflessioni introducono i principali percorsi critici che hanno messo in discussione assunti e conclusioni della teoria utilitarista.

Il percorso contrattualista si è concentrato sulla rilevanza delle asimmetrie informative e sul problema della struttura di governance ritenendo, nelle sue versioni più avanzate, irrilevanti le valutazioni efficentiste secondo i due teoremi d'economia del benessere e riconoscendo la multidimensionalità delle forme di creazione del valore.

La prospettiva che chiameremo relazionale parte invece da un lato dalla critica diretta alla teoria del benessere e dall'altro dalla complessità motivazionale che rende particolarmente complessi i meccanismi di selezione dei comportamenti nei mercati.

Capitolo 3: Una teoria neo-contrattualista della Rsi

Il contributo cui poggiamo per esporre un teorizzazione di tipo contrattualista della responsabilità sociale d'impresa, è quello di Lorenzo Sacconi (1991, 1993, 1995, 1996, 1997, 2000, 2003, 2004). La definizione di rsi proposta è la seguente: "un modello di governance allargata d'impresa, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder"[76].

La premessa fondamentale di tale percorso teorico è che l'economia sia per eccellenza "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 da gruppi e all'interno di gruppi sociali eccetera".[77]

L'incompletezza contrattuale è dunque il punto di partenza dell'analisi economica e non - come nella logica neoclassica o utilitarista - un elemento da tenere in conto, ma all'interno di un'analisi che ha nel meccanismo di selezione, nel concetto di equilibrio concorrenziale, i suoi riferimenti essenziali. Sacconi ragiona in modo diverso: visto che esistono le incompletezze contrattuali, l'identificazione e la giustificazione della natura e dell'obiettivo d'impresa passa per la costruzione di una procedura decisionale gerarchica in grado di eliminare, in ciascuno dei suoi passaggi, le condizioni di opportunismo potenziale. La teoria di Sacconi è dunque esplicitamente normativa.

L'analisi della natura e dell'obiettivo d'impresa viene svincolata dal problema della selezione dei comportamenti prodotta dal meccanismo di mercato. La massimizzazione del profitto, nella logica utilitarista, veniva giustificata essenzialmente dal meccanismo allocativo e distributivo che permette il raggiungimento di un ottimo paretiano (i teoremi del benessere). Nella prospettiva di Sacconi l'obiettivo dell'impresa è la massimizzazione di una funzione obiettivo che

[76] Sacconi L. (2004) pag 112. Nelle pagine seguenti Saconi propone la sua definizione di stakeholder e di dovere fiduciario che qui omettiamo perché di minore interesse per la nostra elaborazione.
[77] Sacconi L. (2004) op. cif. Pag. 111.

sintetizza la soluzione del gioco di contrattazione tra i diversi stakeholder e viene giustificata dall'obiettivo di eliminare le condizioni di opportunismo che non permettono di raggiungere un ottimo paretiano. Esiste una identificazione dell'interesse sociale che coincide con la definizione ed il rispetto di un contratto sociale equo: non esiste un indicatore sintetico di efficienza allocativa che svincoli il problema della produzione da quello della distribuzione del valore. Il contratto prevede che i manager dell'impresa debbano rispettare una procedura decisionale gerarchica in cui esistono due tipi di clausole fiduciarie, una clausola fiduciaria allargata, cioè il vincolo di dovere fiduciario nei confronti di tutti gli stakeholder e una clausola fiduciaria speciale verso la proprietà (o residual claimat) che lo ha delegato.

Procederemo inquadrando la teoria di Sacconi come uno sviluppo delle proposte di Grossman e Hart (1986), Hart e Moore (1990) e Kreps (1990b). Sacconi ritiene insufficiente l'identificazione dell'impresa nella distribuzione dei diritti di proprietà secondo Grossman, Hart e Moore, ritiene invece che la rsi, intesa come governance allargata, completi la definizione di impresa come istituzione di governo delle transazioni e permetta di produrre delle soluzioni regolative di first best. In altri termini Sacconi ritiene che la struttura di controllo o proprietà ottimale, enfatizzata dai principali modelli della teoria neo-istituzionalista, non sia sufficiente per stabilire l'efficienza dell'impresa e delle relazioni d'autorità in essa istituite: la cultura d'impresa, i codici etici o meglio la responsabilità sociale secondo la sua definizione sono ugualmente essenziali per superare il problema dell'abuso d'autorità che ed incentiva il comportamento cooperativo dei soggetti partecipanti l'impresa. La *governance* allargata – è essenziale sottolinearlo - non è, nella logica di Sacconi, semplicemente una risposta ottima a vincoli o incentivi, ma la modalità per permettere all'impresa di costruire quel contratto equo che poi tutti rispetteranno. E', nello stesso tempo, un mezzo per raggiungere un ottimo paretiano, ma anche l'espressione della logica giuridica ed economica su cui si basa la natura e l'obiettivo dell'istituzione impresa.

Nelle teorie neo-istituzionaliste tradizionali permane l'interesse - che Sacconi come si è detto rigetta - per la sopravvivenza dell'impresa. Secondo l'autore infatti "questa analogia biologica è fuorviante in quanto l'impresa è una soluzione istituzionale ad un problema di coordinamento e cooperazione tra interessi molteplici. (..) Si tratta di una costruzione artificiale che ha uno scopo intermedio e non finale, ovvero è un mezzo

che consente la soluzione di un problema di coordinamento per gli interessi degli stakeholder. Ciò non porta all'identificazione di un unico interesse da servire, poiché possiamo spiegare l'impresa come il mezzo che permette di dare attuazione all'equilibrio contrattuale equo tra i diversi interessi, è cioè realizzato l'interesse di ciascuno degli stakeholder: ciascuno massimizza i suoi obiettivi sotto il vincolo che la controparte, vista come libera ed informata, possa fare altrettanto.(..) 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 di ciascuno stakeholder 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 (la frode)"[78].

La teoria di G. H. e M. si situa per così dire a meta strada tra l'impostazione utilitarista più tradizionale che abbiamo presentato nel precedente capitolo e la proposta di Sacconi. Comprenderne il contenuto può essere utile da un lato come completamento di un ideale percorso *mainstream* d'analisi dell'impresa, dall'altro per specificare in quali concetti risiede la particolarità di una proposta radicalmente contrattualista.

3.1) Fondamenti della teoria neo-istituzionalista dell'impresa

Il punto di partenza della teoria neo-istituzionalista è considerare l'impresa un'istituzione all'interno della quale, al pari del mercato ed in alternativa ad esso, gli agenti organizzano le transazioni economiche: come rilevano Holstrom e Tirole (1987), non esiste tuttavia una compiuta teoria dell'impresa in tal senso, ma una serie di modelli, che, per frammenti, costruiscono un profilo teorico che si inquadra tramite i concetti di costi di transazione ed incompletezza contrattuale. La tesi di Holstrom e Tirole (1987) è che il minimo comun denominatore dei modelli neo-istituzionalisti si situi in una visione "contrattuale" delle transazioni economiche: l'impresa è una particolare forma di contratto multilaterale che si adotta in base al principio secondo

[78] Sacconi (2004) pag. 129.

cui le strutture contrattuali, implicite ed esplicite, sono create per minimizzare i costi di transazione tra fattori di produzione specializzati. Ciò segue all'ipotesi di Coase (1937)[79] secondo cui le istituzioni hanno lo scopo di facilitare gli scambi e possono essere più efficacemente comprese considerando vincoli contrattuali piuttosto che produttivi[80].

Tra i contributi della teoria dell'impresa basata sui contratti incompleti fondamentali per il percorso di Sacconi sono i modelli di Grossman e Hart (1986), Hart e Moore (1990) e Kreps (1990b). Per introdurre efficacemente tali lavori viene proposta una parte della sintesi dei fondamenti della teoria dei costi di transazione di Williamson (1985) svolta da Kreps (1990a).

3.1.1) Alcuni elementi della teoria dei costi di transazione

Secondo la teoria dei costi di transazione l'impresa è una struttura regolativa unificata delle transazioni, i soggetti sono individui egoisti ed astuti, caratterizzati da razionalità limitata, che devono interagire in transazioni ripetute, caratterizzate dalla presenza di investimenti specifici.

Per spiegare gli elementi fondamentali di questa definizione, richiamiamo le sintesi proposta da Kreps (1990a) della analisi di Williamson delle transazioni.

L'impresa è dunque un'istituzione all'interno della quale hanno luogo delle transazioni, in alternativa al mercato: le transazioni tendono ad essere contestualizzate in modo da massimizzare i benefici netti che esse producono tenendo conto dei costi di transazione. La principale tassonomia dei costi di transazione è quella tra *cosi ex ante e costi ex post*: i primi si riferiscono principalmente ai costi di scrittura del contratto - alla negoziazione dei suoi termini - i secondi riguardano il controllo e il rispetto dei contenuti contrattuali. I fattori che originano i costi di transazione vengono suddivisi da Williamson in due categorie: i fattori pertinenti agli individui che prendono parte alla transazione e i fattori pertinenti alla transazione intrapresa.

---

[79] Coase R. (1937) ristampato Coase (1995).

[80] Holstrom e Tirole (1987) propongono una tassonomia del percorso istituzionalista della teoria dell'impresa suddividendo i contributi secondo differenti, ma interrelate tematiche[80]: (1) i limiti e la natura dell'impresa, (2) determinanti della struttura delle forme di finanziamento, (3) il ruolo dei manager e specificamente il rapporto tra la separazione tra proprietà e gli obiettivi aziendali, (4) il problema dell'organizzazione interna cioè la struttura gerarchica, le regole decisionali e le modalità di incentivazione. Il percorso di Sacconi poggia sulle teorie che si occupano della natura e dei limiti d'impresa e, con minor rilievo, su quella della separazione di proprietà e controllo.

I fattori umani dipendono dalle caratteristiche dei soggetti: nella teoria dei costi di transazione si considerano esseri umani limitatamente razionali ed opportunisti.
Si classifichino i soggetti in base ad uno schema tre per tre in cui il primo criterio è il grado di razionalità dell'individuo ed il secondo l'intensità dell'atteggiamento egoistico: per quanto riguarda la razionalità le categorie considerate sono, razionalità completa, razionalità limitata e comportamentalità. Un individuo completamente razionale è in grado di prevedere ogni eventualità che abbia la possibilità di verificarsi e di valutare tutti i possibili piani d'azione scegliendo tra di essi quello ottimale, istantaneamente e senza costi. Un individuo limitatamente razionale si propone di massimizzare, ma deve sostenere dei costi: non essendo in grado di prevedere tutte le possibili eventualità ed essendo conscio di questo limite, egli tiene conto ex ante della possibilità ex post quasi inevitabile che un'eventualità imprevista si verifichi. Un individuo comportamentale agisce in base a qualche specifico schema che non massimizza, se non fortuitamente alcuna funzione di utilità o benessere.
Per quanto riguarda l'intensità dell'atteggiamento egoistico, si distingue tra opportunisti, onesti egoisti ed utopisti. Un individuo opportunista è egoista ed astuto, cioè violerà qualunque prescrizione etica se ciò torna a proprio vantaggio e sarà disposto ad un comportamento strategico (non fornire informazioni, venir meno alla parola data). Un egoista senza astuzia si propone comunque di perseguire il proprio benessere, ma non violerebbe gli accordi stipulati. Un utopista infine ha una propria visione del benessere sociale che tende a massimizzare.
Williamson-Kreps propone una tassonomia delle teorie economiche come concettualizzazioni di società composte da individui appartenenti alle nove classi individuate. Sintetizziamo nel seguente schema le proposte.

	Utopisti	**Egoisti**	**Egoisti con astuzia**
Comportamento Specificato	Modelli Evoluzionistici	Modelli Evoluzionistici	Modelli Evoluzionistici
Razionalità Limitata	Teoria dei Team	Equilibrio Temporaneo	Economia dei costi di transazione
Razionalità Completa	Teoria dei Team	Equilibrio Generale	Economia dell'informazione

Per quanto riguarda le teorie comportamentali, l'intensità dell'atteggiamento egoistico è irrilevante una volta che il comportamento viene specificato. Se l'orientamento degli individui è di tipo utopistico, può essere considerata la teoria dei Team di Marshak e Radner (1972), nella quale si suppone che tutti gli individui condividano la stessa funzione di utilità, interpretabile come benessere sociale. Gli individui possono disporre delle stesse informazioni, ma essi agiscono tutti sulla base di previsioni perfette circa le scelte dei colleghi condizionate dalle informazioni da questi possedute: essi agiscono inoltre in modo da massimizzare il benessere collettivo. Le economie d'equilibrio generale[81] sono popolate da individui completamente razionali che sono egoisti, ma non astuti. In tale contesto, in generale, non si fa menzione della possibilità di inganni o di informazioni riservate. Quando prendono parte ad una transazione, gli individui ne conoscono esattamente i termini ed i contenuti e viene tenuta in conto ogni eventualità futura: ciò è inoltre noto a tutti gli individui. Gli individui completamente razionali, egoisti ed astuti popolano i modelli di comportamento sleale e incentivi ed i modelli di selezione avversa e segnalazione di mercato[82]. E' possibile dunque stabilire come gli individui agiranno sulla base di incentivi appropriati. E' possibile inoltre determinare la distribuzione delle qualità che saranno prodotte che saranno associate ad un determinato segnale o a un altro, o la scelta di equilibrio appropriata all'interno di un menù di contratti. Tuttavia gli incentivi che sono posti in essere devono tener conto del fatto che gli individui possono mentire, qualora sia vantaggioso.
Restano da prendere in considerazione gli individui limitatamente razionali. Alcune parti della teoria dei team possono essere applicate al caso in cui l'economia sia composta da individui limitatamente razionali ed utopisti. La teoria dell'equilibrio temporaneo considera individui limitatamente razionali ed egoisti[83]. Infine la teoria dei costi di transazione considera individui limitatamente razionali egoisti ed astuti.

Per quanto riguarda la tassonomia dei fattori pertinenti alle transazioni, Williamson (1985) individua tre qualità che influenzano il livello e la natura dei costi di transazione: la specificità dell'attività, il grado di incertezza e la frequenza. Nel corso della transazione le parti una o entrambe svolgono spesso *investimenti specifici,*

[81] Per un riferimento si veda Mas-Collel A., Whinston M.P., Green J.R.(1995).
[82] Si veda ad esempio Kreps (1990a).capitoli 16-18.
[83] Si veda Grandmont, J.M. (1988).

necessari alla realizzazione della transazione (esempio classico un investimento in capitale umano di un lavoratore che apprende una mansione per lavorare in un particolare azienda) e tali investimenti pur costosi possono non avere invece alcun valore al di fuori della transazione. Ciò rende la parte che ha compiuto l'investimento dipendente ex post dalle scelte della controparte. La seconda caratteristica che influenza i costi di transazione è il *grado di incertezza* ad essa connesso. L'incertezza, connessa con la razionalità limitata è la principale fonte di complessità che limita le possibilità di scelta individuali. Tale incertezza comprende sia l'incertezza relativa alle eventualità che possono essere previste - nella misura in cui è costoso prevederle o tenerne conto nella redazione del contratto-, sia l'incertezza relativa alle eventualità la cui natura può essere indovinata ex ante soltanto in modo approssimativo o neanche in modo approssimativo. Comprende infine l'incertezza che si origina quando una parte possiede delle informazioni di cui l'altra non dispone.
Quando una transazione si ripete frequentemente è possibile adottare soluzioni organizzative specifiche, che risultano ammortizzate dal numero elevato di utilizzi, viceversa nel caso in cui la transazione sia spot conviene utilizzare strutture regolative generiche, che si adattano in modo imperfetto alla transazione considerata, ma sono più economiche.

Il problema che affronta la teoria dei Williamson è proporre delle strutture regolative appropriate, a seconda del livello e della natura dei costi di transazione[84].
Se le attività non sono specifiche, non vi è alcun bisogno di ricorrere a strutture regolative elaborate: anche se la relazione si protrae nel tempo, essa può essere regolata per mezzo di una sequenza di contratti a breve termine, in quanto la

[84] L'autore distingue l'*accordo classico* in cui i termini della transazione sono completamente specificati ex ante. In tale modalità si presenta solitamente una regolamentazione esplicita ed ex ante delle inadempienze nel caso in cui venga previsto l'affidamento ad una terza parte legalmente autorizzata della risoluzione delle dispute ex post si entra nella categoria *dell'accordo neoclassico* ovvero delle relazioni trilaterali. Si ha invece una *relazione bilaterale* quando le due parti impegnate nella transazione non hanno sottoscritto alcun accordo formale relativamente ai criteri in base ai quali il contenuto dell'accordo verrà adattato alle circostanze, confidando nella loro capacità di operare opportune modifiche man mano che la situazione evolve. Esistono molte forme di accordo bilaterale, particolarmente rilevanti quelle *gerarchiche* dove una delle parti, per legge o per prassi comune, ha la facoltà quasi esclusiva di determinare le modalità di adempimento del contratto. L'altra parte conserva il diritto di rescindere il contratto, possibilmente ad un costo prestabilito, mentre certi diritti possono essere fatti valere comunque a norma di legge: l'esempio classico di questo modello è il contratto di lavoro. Quando una delle parti impegnate nella transazione ottiene il controllo delle attività dell'altra parte, internalizzando in pratica la transazione, si parla di *struttura regolativa unificata*.

concorrenza esercitata da altri possibili interlocutori presenti sul mercato dissuade ciascuna delle parti dall'approfittare dell'altra in modo troppo marcato.
Quando le attività sono moderatamente specifiche, si rendono necessari accordi relazionali (trilaterali, bilaterali o gerarchici). La desiderabilità delle varie forme di accordo relazionale è determinata in primo luogo dalla frequenza della transazione.
Quando le attività divengono molto specifiche alla transazione, i costi dell'accordo relazionale aumentano: ciascuna parte rischia di più, e quindi è disposta in grado sempre maggiore a considerare le varie eventualità prima di dare luogo alla transazione, a controllare che questa abbia luogo nel modo previsto e a verificare l'adempimento degli obblighi contrattuali.
L'impresa corrisponde ad una struttura regolativa unificata: in particolare l'impresa è un'entità legale che controlla una gamma di attività e nel cui nome sono messe in atto varie transazioni. Per concludere questa presentazione è opportuno sottolineare gli aspetti di inefficienza che Williamson (1985) ravvisa nelle strutture regolative unificate: il punto viene messo in evidenza da Kreps (1990a) e consiste nella distinzione tra incentivi di mercato ad alto potenziale ed incentivi interni a basso potenziale. Sinteticamente l'internalizzazione di una transazione modifica gli incentivi dei soggetti a svolgere appropriatamente il loro compito. E' possibile che gli incentivi possibili nella struttura regolativa unificata siano meno efficaci di quelli messi in opera dal mercato.

Riassumiamo i tre elementi fondamentali della teoria dell'impresa come struttura regolativa unificata di transazioni sono:

- La specificità degli investimenti: gli investimenti creano una mutua dipendenza tra le parti, finalizzata alla realizzazione di un surplus collettivo
- Opportunismo degli agenti: gli agenti seguono un calcolo razionale del loro interesse, che può essere espresso da una teoria della massimizzazione dell'utilità, sottoposta ai vincoli della limitata capacità di usare l'informazione. I soggetti non seguono precetti morali interiorizzati che ne vincolino il comportamento autointeressato e massimizzante, per cui possono venir meno a patti e promesse.

- Incompletezza contrattuale (o razionalità limitata degli agenti) cioè esistenza di eventi imprevisti o inimmaginabili, in relazione ai quali non possono essere incluse clausole condizionali nei contratti.

3.1.2) Il modello di *Grossmann Hart e Moore*

Il modello di Grossman Hart e Moore si occupa di fornire una determinazione della natura e dei limiti d'impresa.
L'impresa consiste nell'insieme dei beni capitale su cui il manager ha controllo: controllo e proprietà non vengono distinti, la proprietà viene definita come il diritto ad esercitare il controllo sulle eventualità ex ante non contrattabili. Il modello di Grossman e Hart (1986) considera l'interazione tra due individui (o imprese) che devono scegliere se integrarsi o meno. Il modello di Hart e Moore (1990), mantenendo la medesima logica ed ipotesi di fondo generalizza la situazione ad una coalizione S di individui, il cui valore sia superadditivo, cioè il valore della collaborazione di tutta la coalizione S è maggiore della somma del valore di due sottocoalizioni. Il modello di Hart e Moore inoltre identifica il diritto di proprietà (o di controllo) più ristrettamente nella possibilità di escludere gli altri individui dall'uso di un particolare bene capitale.

Esponiamo l'intuizione fondamentale del modello. Si tratta di un modello a tre stadi: nel primo si decide l'allocazione del diritto di proprietà, nel secondo uno dei soggetti svolge un investimento specifico, nel terzo si producono degli eventi ex ante non contrattabili che influenzano il livello dei ricavi e si svolge la contrattazione per la suddivisione del surplus. Chi ha il diritto di proprietà decide se e come attuare una certa azione necessaria per ottenere il surplus, azione che non può essere predefinita nel contratto, perciò incompleto. In tal senso dunque il soggetto che detiene il diritto di proprietà (e di controllo su questa variabile), possiede un vantaggio nella contrattazione sulla distribuzione del surplus. E' importante sottolineare, per il confronto con teorie successive, la modalità secondo la quale avviene la ricontrattazione al tempo tre: la contrattazione avviene come soluzione di un gioco cooperativo, nel caso del modello di Grossmann e Hart risolto tramite una soluzione

della contrattazione di Nash[85], mentre nel caso del modello di Hart e Moore, data la presenza di coalizioni, secondo una soluzione della contrattazione di Shapley[86]. Tali ipotesi sulle forme di contrattazione, non sono ritenute da G. H. e M. fondamentali, ritenendo il proprio modello generalizzabile: si ipotizza che il surplus prodotto venga suddiviso secondo una ripartizione in parti uguali[87] del surplus calcolato rispetto allo status quo. Il problema è che il valore di status quo da cui si parte nella contrattazione considera gli investimenti specifici svolti al tempo precedente come costi irrecuperabili. Il possessore del diritto di proprietà ha dunque la possibilità di comandare un'azione che se produce surplus sarà in grado di remunerare anche l'altra parte, se non lo produce lo mette nella condizione di negare remunerazione agli altri soggetti, che pur sono stati costretti a sostenere dei costi. Tale situazione produce l'incentivo a sovrainvestire per il possessore dei diritti di proprietà e a sottoinvestire per l'altro soggetto.

Se il soggetto che non possiede il diritto di proprietà rischia dunque di essere espropriato di parte del suo investimento specifico[88], ed è incentivato a sottoinvestire: la teoria, nella versione di G. e H. sostiene che l'efficienza si produce nel momento in cui il diritto di proprietà viene assegnato al soggetto il cui investimento specifico risulta maggiormente significativo per la realizzazione del surplus collettivo. Il punto di riferimento per tale valutazione, che comunque si presenta come una situazione di *second bes*t, si ha nel risultato ottenibile nel caso in cui tutte la variabili fossero ex ante contrattabili (*first best*).

L'allocazione del diritto di proprietà minimizza l'inefficienza dovuta all'incompletezza contrattuale: la versione di Hart e Moore arricchisce le conclusioni del modello definendo le seguenti regole per la determinazione della struttura di *second best*.

---

[85] "La soluzione di Nash dei giochi cooperativi di contrattazione a due persone prevede che, sotto le ipotesi di razionalità individuale, di efficienza paretiana, di invarianza alle trasformazioni lineari affini delle funzioni di payoff individuali (cioè di irrilevanza dei confronti interpersonali), di indipendenza dalle alternative irrilevanti, la soluzione razionale della contrattazione coincida con l'unico punto dello spazio compatto e convesso dei payoff generati dalle strategie congiunte, nel quale è massimizzato il prodotto di Nash, cioè $\prod_i(u_i-d_i)$ dove u è il payoff del giocatore per un esito mentre d è il payoff dello stesso giocatore per lo status quo, il cui significato è che viene massimizzato il prodotto dei surplus cooperativi che i giocatori ottengono nella contrattazione". (Sacconi, 1997, pag. 34).

[86] Il valor di Shapley calcola il payoff di ogni individuo come la combinazione lineare di tutti contributi che può dare entrando in ogni sottocoalizione S, che lo comprenda.

[87] Che nel caso di linearità delle utilità rispetto ai payoff monetari coincide con la soluzione di Nash.

[88] Traiamo questa sintesi da Sacconi (1997) Pag. 36.

a) Importanza di un'azione o investimento: se un individuo ha da fare un unico investimento specifico generatore di surplus, allora egli dovrebbe avere il diritto di proprietà.
b) Idiosincraticità di una risorsa: se il beneficio di tutti i membri della coalizione S è indifferente ad una certa risorsa, tranne quello di un individuo particolare, allora tale risorsa è detta specifica dell'individuo: tale individuo dovrebbe allora avere diritto di proprietà sulla risorsa;
c) Indispensabilità di un agente: se una risorsa ha effetti positivi sulla produzione del surplus della coalizione solo se alla coalizione partecipa l'individuo i, allora i è indispensabile alla risorsa. Se tale individuo è indispensabile, allora dovrebbe avere il diritto di proprietà su di essa.

Tale soluzione non consente di raggiungere l'efficienza paretiana nelle scelte di investimento, poiché l'autorità sarà impiegata dal proprietario per estrarre una rendita al momento della rinegoziazione del contratto, ciò produrrà sottoinvestimento per gli stakeholder non proprietari. Tuttavia se la proprietà è attribuita alla parte (o meglio alla coalizione nel modello di Hart e Moore) il cui investimento (o la cui partecipazione) è più importante per la produzione del surplus, la costituzione dell'impresa consentirà di approssimare o muoversi verso l'efficienza paretiana. Ne risulteranno margini sufficienti perché il proprietario possa offrire alle controparti, in cambio dell'accettazione del suo controllo sull'impresa, un margine non inferiore a ciò che otterrebbero sotto gli assetti contrattuali alternativi.

Riportiamo alcuni commenti che torneranno utili nel seguito della trattazione. Il primo è di Kreps[89]: un punto molto importante per comprendere il tipo di ipotesi del modello è che l'impossibilità della soluzione di *first-best* sia data dalla impossibilità di redigere un contratto vincolante. Tale ipotesi, suggerisce Kreps, è coerente con l'analisi di Milgrom e Roberts (1990) sul fatto che i costi di transazione, in un contesto di agenti perfettamente razionali, siano riducibili sostanzialmente a costi di contrattazione. La seconda riflessione - di Del Bono e Zamagni[90] - rileva come il diritto di proprietà, che viene nel modello considerata come diritto di controllo residuale, sia, in realtà in nuce consistente nel diritto residuale al profitto. Il diritto di

[89] Kreps (1990a) pag. 881.
[90] DelBono, Zamangni (1997), pag; 701 e ss.

controllo, al contrario è ceduto al manager. Nell'analisi di Sacconi questi elementi saranno presi in considerazione e distinti in modo efficace.

3.1.3) Kreps e il ruolo della cultura d'impresa

Secondo Kreps[91] ciò che caratterizza l'impresa non è la struttura formale di rapporti di proprietà, ma il sostrato di relazioni fiduciarie (basate sulla reputazione) che rendono possibili a tali relazioni di auto-sostenersi. Gli elementi fondamentali su cui si basa la proposta di Kreps sono da un lato la costruzione della relazione d'impresa come gioco di reputazione, la seconda il considerare una forma di incompletezza contrattuale più "radicale" rispetto a quella proposta nella logica di Grossman Hart e Moore.

La situazione è quella di un gioco non cooperativo d'interazione, nel quale è esplicitamente modellata la possibilità che, una volta istituita la relazione di autorità, si verifichi un abuso di potere. E' perché l'agente in posizione di autorità ha interesse a mantenere elevata la propria reputazione in vista di transazioni gerarchiche future, che egli non abuserà: il suo obiettivo è, infatti, indurre l'agente, che deve decidere se entrare o no nella posizione subordinata, a partecipare. La decisione di entrare nella posizione di subordinazione può essere concepita come un investimento specifico, che lega la parte che entra in posizione subordinata all'organizzazione e le impedisce di uscire, a meno di un costo non recuperabile. Il problema è individuare in quale caso il soggetto entrerà razionalmente nel rapporto. Ci si trova qui nella condizione di un gioco di reputazione basato sulla osservabilità del comportamento abusivo: se tale osservabilità venisse meno sarebbe impossibile la creazione di reputazione. I soggetti sono egoisti ed astuti: se il comportamento dell'autorità non fosse osservabile e quindi sanzionabile con la defezione, l'autorità sarebbe sempre incentivata ad abusare: tuttavia, essendo razionale anche il subordinato, anticiperebbe questo comportamento, decidendo di non entrare nella relazione.

Come si è anticipato, il gioco proposto da Kreps è caratterizzato proprio da una specifica forma di incompletezza contrattuale dovuta alla presenza di contingenze impreviste: si tratta di eventi ex ante non previsti – che accadono in stati del mondo non adeguatamente specificati – rispetto ai quali il contratto iniziale non poteva essere completo. La situazione qui si complica rispetto alle ipotesi di *Grossman Hart e*

[91] Presenteremo il modello Kpres D. (1990b), seguendo la sintesi proposta da Sacconi L. (1997). pag. 79-108.

Moore: nei loro modelli l'incompletezza contrattuale dipendeva da un'impossibilità di verifica dello sforzo o dall'eccessivo costo nella scrittura di ogni eventualità, posta una valutazione comune dell'appropriatezza. Qui invece si considerano un insieme di decisioni la cui appropriatezza non può essere ex ante stabilita. Il problema è che nel caso di contingenze impreviste il principio di osservabilità del comportamento abusivo o no viene meno per definizione, in quanto gli eventi sono imprevisti rispetto a quelli considerati dalle parti nell'accordo iniziale. Come può allora l'autorità costruirsi una reputazione e quindi incentivare l'ingresso dei subordinati? Kreps non propone una soluzione formale compiuta a questo problema[92], ma propone una traccia euristica fondamentale. Si tratta di una teoria del comportamento razionale di fronte alle contingenze impreviste, il cui concetto chiave è il ruolo della cultura d'impresa. Si ipotizza che contingenze impreviste seguano pattern: pur non essendo possibile proporne una descrizione completa e si possono prevedere - in base all'esperienza passata - forme riconoscibili e come anticiparle.

Fatta tale ipotesi, tra agenti e subordinati gerarchici si stabilisce un accordo non su cosa debba essere fatto nelle singole contingenze descritte concretamente, ma su principi e diritti generali, che stabiliscono la modalità astratta secondo cui debbano essere affrontate tali contingenze impreviste.

La soluzione è data dunque dall'impiego di norme o principi così generali da potersi adattare a molteplici contingenze, anche impreviste, e che tale soluzione si debba pagare al prezzo di una certa vaghezza delle norme stesse. I principi devono soddisfare due requisiti: anzitutto un principio dovrebbe essere in grado di stabilire cosa debba essere fatto dopo che una particolare contingenza è stata osservata, anche se tale contingenza era ex ante imprevista; dovrebbe cioè essere in grado di eliminare gran parte dell'ambiguità circa il comportamento dovuto (abusivo o meno). Inoltre il principio dovrebbe essere tale che la sua applicazione nelle varie contingenze offra, alla parte che deve entrare in relazione in posizione subordinata, termini di cooperazione abbastanza buoni per cui - nella prospettiva ex ante - sia vantaggioso intraprendere la transazione. Secondo Kreps tali regole esistono e sono racchiuse nella cultura che identifica ogni organizzazione. La *corporate culture* cioè assolve esattamente la funzione che ci si dovrebbe aspettare da un principio in quanto essa dà

[92] La vedremo proposta da Sacconi nel paragrafo seguente.

ai subordinati gerarchici un'idea ex ante circa il modo in cui l'organizzazione reagirà al presentarsi di circostanze impreviste.
Kreps suggerisce inoltre una logica con cui formalizzare le sue intuizioni: la cultura organizzativa può essere interpretata nei termini di punti focali che si riscontrano in un gioco di coordinamento. Detto altrimenti la cultura organizzativa sarebbe riassunta negli elementi contestuali che per ogni gioco, con una data struttura, rendono focale qualcuno dei suoi punti di equilibrio.

3.2) Rsi secondo il contrattualismo reale

Secondo Sacconi, come si è detto, l'impresa non si identifica solamente nella allocazione dei diritti di proprietà, ma nella determinazione di un contratto equo che individui le contribuzioni e la distribuzione dei benefici generati dalla cooperazione di tutti i partecipanti. Il punto di partenza di Sacconi è quello di considerare l'impresa un team di portatori di investimenti specifici. Il problema della governance viene suddiviso in due problemi interrelati:

a) identificare la strategia congiunta che gli stakeholder accetterebbero come accordo volontario, in modo che l'apporto di ciascuno avvenga a livello efficiente (produzione del massimo surplus al netto dei costi). Questo aspetto è modellato come un gioco di tipo cooperativo ed esprime una soluzione normativa equa ad un problema di contrattazione.

b) Fare in modo che ciascun membro della squadra si attenga alla strategia congiunta selezionata e non agisca da free rider nei confronti degli altri. Questo aspetto viene modellato come un gioco della reputazione, in cui il contratto equo di riferimento, che esprime la responsabilità sociale e può essere esplicitato nel codice etico, funziona da riferimento per la valutazione del comportamento abusivo o meno dell'autorità.

Il problema della cooperazione all'interno di un'istituzione, nella prospettiva contrattualista proposta da Sacconi, si suddivide dunque in due componenti: la

razionalità ex ante o interna, che riguarda la determinazione di un contratto equo in cui le parti vorrebbero entrare ed una razionalità ex post o esterna che riguarda il potere incentivante del contratto. Il primo problema viene affrontato con la determinazione di un contratto equo che unisce il criterio dei bisogni relativi a quello dei contributi relativi. Il secondo problema è interpretato secondo la logica di Kreps di costruzione della reputazione, tuttavia al concetto generico di cultura aziendale come determinante di un punto focale in un gioco di coordinamento, si sostituisce il ruolo del codice etico esplicito come norma fuzzy, all'interno di in un gioco di costruzione della reputazione esplicita.

3.2.1) L'impresa giustificata (razionalità ex ante): il contenuto della rsi

Consideriamo anzitutto la determinazione ex-ante del contratto equo.
Il contratto sociale è, come si è detto, un criterio normativo volto ad identificare i termini dell'accordo che sarebbero accettabili in una prospettiva imparziale. Dovrebbe costituire il criterio per identificare l'equilibrio di contrattazione che qualunque stakeholder accetterebbe come base per la sua cooperazione volontaria nell'impresa. L'analisi etica, intesa come criterio imparziale per la individuazione di scelte collettive, entra quindi in gioco come elemento della governance strategica dell'impresa. Dal punto di vista analitico la differenza fondamentale rispetto alla modellizzazione di G. H. e M. è che accanto all'allocazione dei diritto di proprietà il contratto prevede la definizione di risarcimenti nei confronti degli stakeholder non controllanti come riconoscimento dei loro diritti ed incentivo alla cooperazione.

3.2.1.1) Il contratto sociale come procedura equa

Al contratto sociale corrisponde essenzialmente una procedura deliberativa in più passi che garantisca la realizzazione di accordi accettabili.

I passi fondamentali sono:

a) forza, frode e manipolazione vanno scartate;

b) ciascuno si siede al tavolo della contrattazione ipotetica portando con se sono le proprie capacità di contribuire, e la valutazione dell'utilità di ciascuna ipotesi di accordo o non accordo;
c) 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 risarcimento 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);
d) ciascuno mette a turno se stesso nella posizione di ogni altro, e nella posizione di ciascuno accetto o rifiuta le alternative soluzioni contrattuali;
e) se dapprincipio si trovano soluzioni accettabili nella prospettiva di qualche stakeholder che tuttavia non risultano accettabili da altri, allora la procedura deve essere iterata scartando queste soluzioni (ciò riflette l'assunto che la cooperazione di ogni stakeholder sia necessaria);
f) 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 contribuzioni accettabili da ciascuno degli stakeholder.

A questa procedura equa corrisponde, in termini analitici, l'applicazione delle soluzioni di Nash e Shapley della contrattazione rispettivamente alla determinazione dei bisogni e dei contributi relativi degli agenti partecipanti.

3.2.1.2) La rappresentazione analitica

Sacconi presenta il modello di Costituzione dell'impresa giustificata in due passi: il primo una situazione in cui tutti gli accordi tra i soggetti sono possibili, determinando la soluzione generale. Indi questa viene specifica considerando il vincolo dei casi istituzionalmente possibili.

Gli elementi fondamentali del modello sono i seguenti:

- un insieme N di individui che compongono una coalizione S superadditiva, di cui alcuni compiono investimenti specifici ed altri sono indispensabili come partner della transazione.

- Una struttura temporale in tre periodi: Al tempo zero si decide l'allocazione di diritti, non solo di proprietà, ma anche di compensazione e risarcimento che determinano la struttura contrattuale. Al tempo uno si effettuano gli investimenti ed al tempo due si apre un gioco di contrattazione, per la suddivisione del surplus, definito per ogni allocazione di diritti e di decisioni d'investimento che seguono ad eventi ex ante non prevedibili.

- Una logica di soluzione composta da tre giochi

1) *gioco non cooperativo* G_N caratterizzato da strategie pure B_1 x…x B_n e payoff dati U, strutturato come un dilemma del prigioniero, cioè in cui esiste una soluzione non cooperativa d'equilibrio inefficiente[93].
2) *gioco cooperativo* G_C, detto gioco di scelta costituzionale, caratterizzato dalla strategie generabile attraverso la congiunzione, anche casuale, della strategie di G_N, i payoff P, involucro convesso e compatto dei vettori di payoff U. In tale gioco non si sceglie una strategia congiunta da attuare, ma un sottoinsieme delle strategie congiunte I che viene definito come una "costituzione", cioè un insieme di istituzioni che limitano la libertà dei giocatori e secondo il quale viene giocato l'ultimo stadio di contrattazione.
3) *Il sottogioco cooperativo* G_i, generato da un particolare sottoinsieme delle strategie pure di G_N, anch'esso con spazio dei payoff compatto e convesso.

Al tempo 2 la remunerazione delle parti viene assegnata in accordo con il valor di Shapley[94] per i giochi di coalizione cooperativi, implementato nel gioco G_i prescelto: la Costituzione influisce dunque sui risultati della ricontrattazione, delimitando il numero di strategie congiunte alla quali i giocatori possono fare ricorso, sia lo status quo. I giocatori partecipano ad un gioco sequenziale che risolvono per induzione retrograda.
Per ogni gioco G_i esiste una soluzione univoca determinata dal valor di Shapley, un determinato vettore di payoff; il gioco G_C viene dunque affrontato sapendo quali

[93] Cioè inferiore alla frontiera dello spazio di utilità.
[94] Per la definizione delle soluzione di Nash e Shapley si veda note 85, 86. Una discussione particolarmente articolata in Binmore (1997).

conseguenze distributive ci saranno nello stadio di ricontrattazione a seconda della costituzione prescelta. Il gioco cooperativo G_C si assume produca un risultato diverso dall'esito inefficiente di status quo non cooperativo solo se tutti i giocatori stabiliscono un accordo unanime su un particolare vettore di strategie Pareto superiore. In altri termini la determinazione normativa del contratto equo avviene solo con la formazione della coalizione totale. In tal caso - e sotto alcune ipotesi tecniche - la soluzione di Nash della contrattazione seleziona quel punto della superficie di Pareto che offre uguali quantità di surplus a tutti i giocatori. Tale costituzione, attribuisce il diritto di proprietà e di governo all'interno dell'impresa costituita dalla coalizione S, in maniera egualitaria tra tutti i membri della coalizione. Quindi non attribuisce a nessuno una posizione avvantaggiata nel momento della ricontrattazione nel particolare gioco G_i selezionato (si veda grafico tratto da Sacconi, 1997).

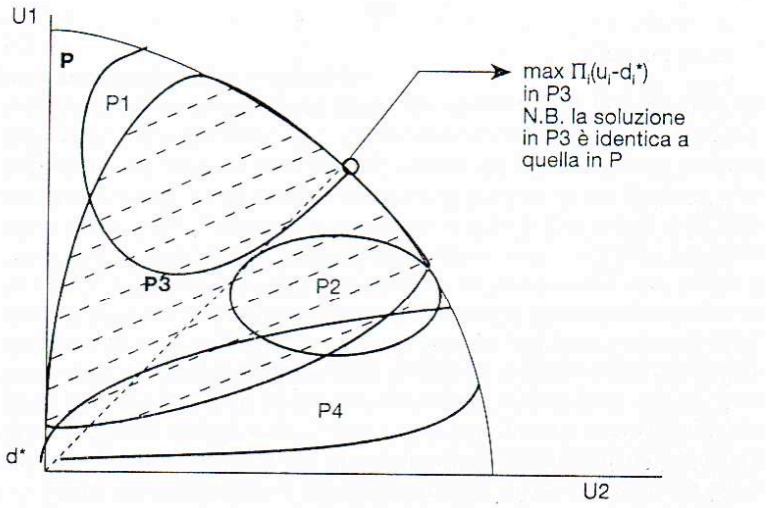

Fig. 1. *La scelta costituzionale in un caso a due persone: gli spazi P1, P2, P3, P4 – sottoinsiemi di P – si riferiscono a sottogiochi G_i risultanti dalle restrizioni imposte sulle strategie di G_C.*

La soluzione del gioco G_i secondo il valor di Shapley, può essere interpretata come un'applicazione del principio della remunerazione in base ad in contributi relativi[95]. La soluzione di Nash della contrattazione può invece essere interpretata come una

[95] Il valor di Shapley è infatti la combinazione lineare, ponderata equiprobabilisticamente, di tutti i contributi che un individuo può dare alle coalizioni.

soluzione equivalente alla distribuzione in base ai bisogni relativi, cioè alla intensità relativa della variazione delle preferenze nel punto dove cade la soluzione.
In conclusione, la soluzione del gioco di scelta costituzionale consiste nella seguente regola di scelta costituzionale: selezionare una costituzione efficiente nel senso di pareto a partire dal particolare status quo (0,….,0) la quale distribuisce il surplus generato trai membri in proporzione dei bisogni relativi, se la distribuzione è vista dal punto di vista della scelta costituzionale, ma anche proporzionalmente ai contributi relativi, se è vista nella prospettiva della contrattazione postcostituzionale.

Si consideri ora il caso in cui solo un certo numero di restrizioni I sono costituzionalmente possibili: ammettendo in particolare che fossero possibili solo assetti istituzionali in cui i diritti di proprietà sulle risorse dovessero essere allocati in esclusiva, allora la soluzione di Nash della contrattazione potrebbe non coincidere con la soluzione di un gioco istituzionalmente possibile.
La teoria di *Grossman, Hart e Moore*, basandosi sull'importanza dell'investimento e sull'indispensabilità suggerirebbe di assegnare i diritti a chi è in grado di produrre il surplus maggiore, ed eventualmente in grado di offrire dei trasferimenti collaterali: tuttavia la posizione contrattualista ritiene nella scelta costituzionale fondamentale il consenso di tutti i giocatori che fanno parte della coalizione, solo in tal caso il contratto è equo, quindi giustificato e sostenibile. La soluzione suggerita da Sacconi è un trasferimento collaterale di utilità, cui si impegna il soggetto che entra in possesso del diritto di proprietà, in modo che le distribuzioni dei payoff siano conformi al criterio del bisogno relativo, per quanto egli si trovi in una condizione di vantaggio. La soluzione differirà dal contratto costituzionale "utopistico" tanto più quanto sono minori le forme costituzionali possibili, cioè quanto meno della superficie convessa dello spazio dei payoff è coperta dagli spazi delle istituzioni possibili (si veda grafico seguente tratto da Sacconi, 1997).

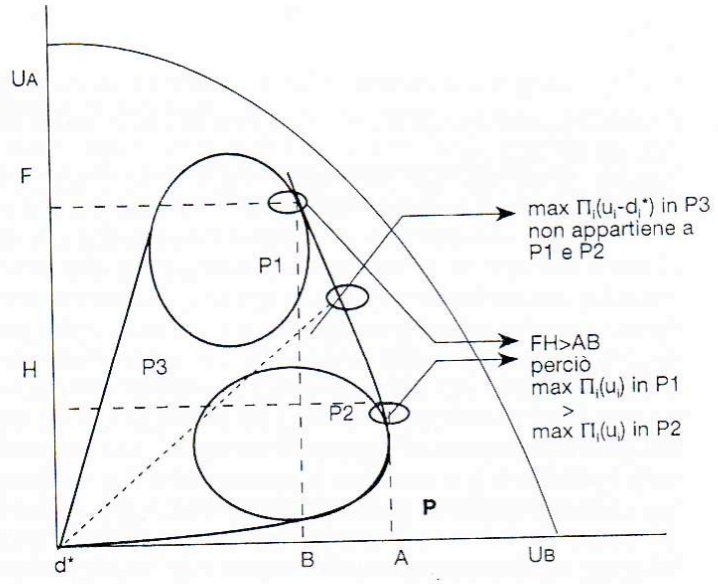

Fig. 2. *P1 e P2 sono spazi di payoff rispetto alle Costituzioni istituzionalmente possibili G1 e G2, la soluzione rispetto a P3 è il contratto costituzionale cui si può giungere solo con trasferimenti collaterali.*

3.2.1.3) Interpretazione del modello

La principale differenza tra l'approccio alla minimizzazione dei costi di transazione e quello del contrattualismo reale consiste, secondo Sacconi, nel fatto che il primo ammette che alcuni patron sopportino pesanti costi di contrattazione, se la soluzione è comunque quella che minimizza i costi, mentre secondo il contrattualismo reale ciò non è ammesso a meno di un risarcimento. Tutti i partecipanti al processo economico (o stakeholder) fanno investimenti specifici nell'impresa[96], sono cioè congiuntamente responsabili del surplus cooperativo: una determinata allocazione dei diritti di controllo e prelievo, sarà accettata se ha avuto luogo un accordo iniziale per la redistribuzione dei benefici e dei costi della cooperazione, tale per cui il surplus venga distribuito secondo un principio di equità, sintetizzato nell'applicazione dei principi di Nash e Shapley alle varie fasi di contrattazione.

Il problema che si vuole risolvere, applicando la logica del contrattualismo reale alla teoria della distribuzione dei diritti di proprietà, può essere espresso in questi termini: una volta definito che un qualche tipo di impresa, cioè una determinata allocazione dei diritti di proprietà, sia la soluzione istituzionale più efficiente alla luce del calcolo

[96] O comunque, secondo la logica di Hart e Moore (1990) sono in qualche modo indispensabili al processo produttivo.

del minimo costi di transazione, è necessario stabilire quale struttura completa di diritti giuridici fa sì che l'impresa sia moralmente giustificata e quindi –nella logica di Sacconi – con la struttura di governance più efficiente.
La responsabilità sociale consiste nella compiuta espressione dei doveri fiduciari che emergono da un contratto sociale ipotetico, inteso come fonte dei diritti giuridici e come specificazione di una distribuzione equa dei benefici tra gli *stakeholder* dell'impresa. Questo stabilisce la relazione tra gli individui e le azioni che possono essere svolte attraverso i beni oggetto di transazione nell'impresa..

In sintesi la costituzione prevede:

a) la delega al proprietario del diritto di prelevare il residuo e di esercitare l'autorità sugli impieghi non contrattabili ex ante delle risorse dell'impresa e al contempo di esercitare funzioni di controllo sufficienti a disincentivare i comportamenti opportunistici e quindi a massimizzare il valore della cooperazione attraverso l'impresa;
b) la responsabilità del proprietario verso gli altri stakeholder, che sono identificate dal dovere di rispettare le pretese legittime degli stakeholder a ricevere eque quote di surplus prodotto, come fissate dal contratto sociale ipotetico, in cambio della loro delega dell'autorità al proprietario.

Quindi la responsabilità fiduciaria del manager è nel perseguimento di un interesse sociale esprimibile secondo 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 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.

La responsabilità sociale d'impresa viene intesa come governance allargata[97], e definisce l'impresa come un meccanismo di governo delle transazioni. Il deficit di legittimazione dell'impresa, che emergeva dalla soluzione di secondo best proposta da G. H. M. viene superata se al diritto di decisione residuale si accompagnano doveri fiduciari verso i soggetti a rischio di abuso. Ciò produce una maggiore efficienza sociale e come si è detto rappresenta il fondamento della natura della istituzione impresa come contratto e dello stakeholder value come misura del valore sociale.

3.2.2) L'enforcement del contratto (razionalità ex post): la logica di gestione della RSI

Il secondo passaggio per la individuazione di una struttura di governance dell'impresa giustificata ed efficiente è la generazione di incentivi appropriati all'osservanza del contratto sociale nella prospettiva ex post. Sacconi parte dalla teoria degli effetti di reputazione, prendendo in considerazione una condizione di incompletezza informativa e contrattuale analoga a quello del modello di Kreps (1990b). L'argomento di Sacconi consiste nell'individuare nel Codice Etico, o altrimenti detto in uno standard esplicito di responsabilità sociale , lo strumento che permette l'attivazione di un meccanismo di reputazione in un contesto caratterizzato da contingenze impreviste: esplicitando i termini del contratto costitutivo equo dell'impresa, crea un punto di riferimento per valutare il comportamento abusivo o non abusivo dell'autorità

La logica di Sacconi è schematicamente la seguente: il problema della autoregolamentazione rispetto alla rsi può essere rappresentato come un gioco di reputazione. Tale gioco di reputazione potrebbe funzionare basandosi esclusivamente su di un approccio discrezionale (o dell'autointeresse illuminato di cui si è detto nel capitolo 2) solo nel caso in cui fossero rispettate alcune ipotesi sulla completezza dell'informazione. Sacconi ritiene invece che l'autoregolazione in senso proprio, cioè la gestione della rsi consista nel creare i presupposti cognitivi ed informativi affinché

[97] "In questa prospettiva una governance allargata dovrebbe includere: a) 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 ad un manager professionale. B) i doveri fiduciari di chi governa effettivamente (amministratori e management) nei confronti dei proprietari, c) i doveri fiduciari dell'impresa verso gli stakeholder non controllanti, cioè il dovere di agire nel corso della gestione in modo da evitare che essi vengano espropriati della loro equa aspettativa di partecipazione al surplus prodotto grazie ai loro investimenti specifici o debbano subire esternalità negative.

il meccanismo sociale della reputazione, possa operare endogenamente. Ciò avviene tramite la scelta volontaria di sottomettersi a norme esplicite, aventi una appropriata struttura, deliberate dall'impresa alla luce di un dialogo sociale *multi-stakeholder*.

3.2.2.1) Gioco di reputazione e ipotesi informative

Tra i modelli analitici che propongono una rappresentazione esplicita della costruzione della reputazione[98] Sacconi parte dal modello di Fudemberg e Levine (1989,1992), cioè la situazione in cui una giocatore costante A (ad esempio il manager dell'impresa) incontra una serie di giocatori B_1,….B_N (ad esempio i consumatori) in occasioni ripetute ed identiche, nelle quali prima ogni consumatore decide se acquistare o meno, poi il manager decide se offrire un servizio di qualità alta o bassa. Benché nella singola ripetizione il management abbia una strategia dominante (debolmente) nella decisione di offrire comunque un servizio di bassa qualità e quindi il consumatore scelga razionalmente di non acquistare, la ripetizione infinita del gioco permette, a meno di un periodo iniziale, di ottenere una serie di scambi cooperativi. A tal fine occorre assumere che ogni consumatore B sia incerto sul tipo di A, cioè attribuisca probabilità positiva p all'eventualità che A non sia un giocatore razionale e calcolatore, bensì un seguace non strategico di un codice di onestà in base al quale egli offre sempre servizi di qualità. La probabilità p misura la reputazione di A in quanto giocatore onesto. Si ammetta che ogni B scelga sulla base dell'utilità attesa data dalla probabilità che A sia di tipo onesto e che tale probabilità si accresca induttivamente con ogni osservazione di un'offerta di buona qualità da parte di A. Se A fin dall'inizio offre servizi di buona qualità, per quanto bassa sia la p iniziale, dopo un certo numero di occasioni in cui B non ha acquistato, l'utilità attesa di acquistare sarà abbastanza cresciuta (insieme alla probabilità che A sia onesto) da indurre i successivi B ad acquistare. Se allora il giocatore A è abbastanza paziente, cioè non sconta eccessivamente le utilità future, la sua strategia ottimale, anche se appartiene al tipo egoista ed astuto, consiste nel sostenere la sua reputazione di giocatore onesto e scegliere sempre di offrire servizi di buona qualità. Conseguentemente, da una certa ripetizione del gioco in poi, i consumatori decideranno effettivamente di acquistare.

[98] Il riferimento per un modello implicito di costruzione della reputazione è il Folk Theorem.

Le condizioni sotto le quali vale tale risultato sono:

a) la possibilità di comunicare i tipi: l'impresa deve poter segnalare la possibilità di essere del tipo onesto;
b) quasi-simultaneità: 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 la possibilità di apprendere;
c) osservabilità dei risultati: lo stakeholder alla fine di ogni partita deve osservare senza ambiguità l'esito della scelta cooperativa, e deve poter quindi capire il tipo dell'impresa d'appartenenza dell'impresa;
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;
e) assenza di strategie miste ottimali: se l'impresa potesse calcolare la probabilità di non abuso per quale è indifferente - per lo stakeholder- entrare 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 - sottolinea Sacconi - non sono soddisfatte, cosicché l'autoregolazione in senso debole (basata sul semplice autointeresse illuminato) fallisce. Sacconi parla di fragilità cognitiva della reputazione, in particolare riguardo alle condizioni a, b, c, d, le quali si riferiscono tutte alla conoscenza che i giocatori devono avere affinché il modello valga.
Kreps (1990a) risolve il problema considerando la cultura d'impresa proprio quell'insieme di regole che permettono di valutare, nel caso di eventualità impreviste, il comportamento dell'autorità,
Il punto che Sacconi attacca della soluzione di Kreps, è la caratterizzazione dei principi stabiliti da una cultura aziendale come punti focali di un gioco di

coordinamento. La cultura organizzativa - secondo Kreps - sarebbe riassunta negli elementi contestuali che rendono focale qualcuno dei punti di equilibrio del gioco. Secondo Sacconi il *focal point* è una modalità di soluzione di un gioco di coordinamento interamente contestuale: dato che il problema affrontato è proprio quello della indeterminatezza ex ante del contesto ex post, a causa delle contingenze impreviste, i *focal point* iniziali non possono essere un riferimento per valutare il comportamento ex post. Per cui la teoria del focal *point* andrebbe quanto meno integrata dall'esplicitazione di un principio generale del tipo "a seconda del contesto usa il *focal point* presente". Tuttavia, questo presupporrebbe che la cultura d'impresa non operi semplicemente come *focal point*, ma come una serie di principi generali che preesistono al *focal point*. Ancor meglio, nel cambiamento di contesto il soggetto si trovi di fronte a culture consolidate che esplicitano un *focal point* e quindi, tornando al nostro modello, definiscano in modo univoco il comportamento abusivo o non abusivo. In sostanza dunque la teoria dei *focal point* - secondo Sacconi - non è sufficiente per risolvere una situazione di incertezza quale quella considerata dalla teoria di Kreps.

3.2.2.2) Logica di gestione della rsi e codice etico

La logica del sistema di gestione per la rsi , come si è anticipato, è la procedura cui il comportamento strategico dell'impresa deve attenersi nel contesto della completezza informativa per riattivare gli effetti di reputazione.

Sacconi propone di sostituire alla cultura come punto focale, l'idea del codice etico come espressione del contratto sociale equo[99]: il codice etico consiste in una serie di norme generali, formulate in termini universali, che per quanto vaghe in relazione alla loro applicazione, costituiscono un termine di riferimento, sia per eventi ex ante previsti che per eventi ex ante imprevisti o semplicemente nuovi. Si stabilisce quindi una relazione di appartenenza: lo stato del mondo appartiene al dominio di applicazione della norma costituzionale ad un certo grado. La relazione di appartenenza può sempre essere specificata, e conseguentemente il codice etico non è mai muto in relazione agli eventi; inclusi gli eventi ex ante imprevisti. Il codice etico stabilisce le modalità di riferimento di casi concreti (ex ante previsto o imprevisti) al

[99] Questo veniva esplicitato in particolare nel contributo Sacconi (1997), mentre rimane accennato in modo vago in Sacconi (2004).

contratto costitutivo, mediante una relazione di appartenenza al dominio della norma stessa in misura maggiore o minore.
Sacconi si rifà alla teoria degli insiemi sfumati (*fuzzy sets*)[100]. Si definisce un insieme sfumato per cui, benché l'agente ex ante non sia in grado di conoscere l'insieme degli eventi imprevisti è in grado di verificare ex post l'appartenenza a tale insieme.
Mentre il contratto in questo caso è muto, la norma morale costituisce invece un termine di riferimento per misurare il grado di conformità dell'azione.

Le sue componenti fondamentali del codice etico e delle procedura di gestione della rsi sono tre:

a) generalità ed astrattezza dei principi
I principi esprimono il contratto sociale proposto dall'impresa agli stakeholder. La forma è astratta e generale in modo da applicarsi a molteplici eventi, e sono caratterizzati da una vaghezza in modo da coprire, attraverso una opportuna procedura interpretativa, eventi previsti o imprevisti.

b) regole di condotta precauzionali
La definizione dei principi consente di individuare aree di opportunismo potenziale nei rapporti tra stakeholder e impresa ove i principi saranno posti a rischio. La loro attuazione non è condizionata dal verificarsi di situazioni concrete, semplicemente si attuano quando il rischio di violazione di un principio eccede una soglia preannunciata. Perciò vengono applicate tramite un ragionamento per default: è sufficiente che l'appartenenza al dominio superi una certa soglia di rischio/vaghezza perché essi siano obbligatori. Così le loro condizioni di attuazione possono essere stabilite ex ante e gli stakeholder possono formarsi un'aspettativa sulla condotta.

c) comunicazione e dialogo con gli stakeholder
Principi e regole precauzionali devono essere comunicati poiché da essi dipende la reputazione. A questo scopo sono essenziali la rendicontazione sociale riguardante la performance dell'impresa in relazione ai principi e alle regole annunciate. La conseguenza è che la rendicontazione non potrà limitarsi a evidenziare risultati sociali

[100] Sacconi (1997) pp. 155-176.

come sottoprodotti dell'attività economica volta ad altri scopi, Una volta che l'impresa ha comunicato i principi, le regole e la performance sociale, essa ha l'interessa ad interiorizzare nel proprio processo decisionale la rappresentazione del giudizio degli stakeholder. Questa capacità è facilitata sviluppando il dialogo con gli stakeholder in tutte le fasi del sistema di gestione rivolto alla rsi[101].

3.2.2.3) Il modello di reputazione con codice etico e stati del mondo imprevisti

Il gioco di reputazione proposto fa riferimento ad una situazione analoga a quella del modello di Fudemberg e Levine, in cui una serie di giocatori A devono decidere se entrare alle dipendenze di B, cui viene delegata l'autorità di comandare un'azione nel momento successivo.

Ci sono due insiemi di stati del mondo W e Ω, il primo è l'insieme degli stati del mondo prevedibili, dove si ha una condizione di incertezza relativa a quale stato si verifichi, ma non rispetto alle caratteristiche dello stato stesso; al contrario più complessa è l'incertezza degli stati Ω: sono stati del mondo che non possono essere previsti e non descrivibili con le risorse linguistiche che definiscono W.

Ignorando le caratteristiche dello stato non è possibile dare una descrizione degli esiti del gioco contingentemente all'accadere di ciascuno stato per le azioni di B. Ex ante è possibile sapere che, per ogni stato ω_i ci sarà un ricavo generico Q, descritto in termini di guadagni monetari, una qualche descrizione in termini fisici dell'azione più efficiente da ordinare ad A (ad esempio ore lavorate Z). I ricavi sono racchiusi tra un minimo e un massimo (0, N). Ex post tali valori potranno essere appresi con precisione, ma i giocatori sanno anche che lo stato che si avvererà produrrà caratteristiche addizionali che essi non sanno predire. In aggiunta ex ante sanno che ex post, qualsiasi valore verrà prodotto dallo stato e dalla scelte di B, non sarà mai chiaro il significato di tale valore; infatti diverranno noti i valori di Q e Z, e anche in dettaglio gli eventi ex ante imprevisti, cioè gli stati. Tuttavia ex post resteranno vaghe il giudizio sulla natura congiunta del ricavo, l'entità del beneficio cooperativo, l'esistenza di esternalità e l'entità dell'onere di A per i comandi di B. La soluzione

[101] Sacconi (2004) pag. 143 elenca le seguenti fasi: la fase di enunciazione del contratto sociale comprensivo dei doveri fiduciari nei confronti degli stakeholder; la fase di gestione e attuazione all'interno, attraverso anche organi di mediazione stabiliti ad hoc; la fase della rendicontazione sociale, per verificare le aree di effettivo interesse degli stakeholder; la fase di verifica di terza parte indipendente.

della situazione dipende, dalla distribuzione di probabilità di A sugli stati del mondo. L'informazione di A sul comportamento di B è tuttavia dipendente dallo stato oppure mal specificata. Nella prospettiva del gioco ripetuto con effetto di reputazione, il problema è che non c'è un modo univoco e assoluto in cui B possa assumere un impegno sopra un'azione, tramite il quale indurre A ad entrare, in quanto l'azione non è sempre osservabile.

La soluzione proposta da Sacconi è di far ricorso ad un contratto costituzionale dell'impresa con due tipi di norme:

a) in relazione a W un contratto incompleto che stabilisce cosa debba essere fatto contingentemente ad un insieme ristretto di variabili e stati del mondo e lascia per il resto B con potere discrezionale in relazione agli altri, presupponendo l'implicita conoscenza degli stati rimanenti ed del comportamento individualmente razionale di B rispetto ad essi. Il contratto consente in tal modo di discriminare tra i comportamenti abusivi e non abusivi contingentemente agli stati W;
b) In relazione ad Ω: un codice etico, ovvero un insieme di principi morali di tipo costituzionale esplicitamente annunciati, ed un insieme di norme interpretative, che stabiliscano in quali condizioni un caso concreto rientri nel dominio di applicazione di un principio e conseguentemente stabiliscano a quali condizioni ciascuna azione di B vada considerata lecita o illecita.

Entrambi i tipi di norme si basano su un medesimo insieme di principi, espressi dal contratto costituzionale dell'organizzazione: la differenza è che nel caso del contratto incompleto le norme costituzionali possono restare implicite, mentre nel caso del codice etico le norme costituzionali di tipo generale devono essere esplicitate ed utilizzate direttamente come parametro di valutazione dei casi imprevisti.

La procedura di gestione della rsi stabilisce come contesti concreti debbano essere ricondotti entro il dominio di applicazione del principio costituzionale di cooperazione efficiente ed equa e come tale applicazione debba essere resa operativa: dovrà stabilire entro quale livello di vaghezza sia giustificabile assumere che il

principio trovi applicazione. La procedura di gestione della rsi è quindi una procedura di interpretazione ed attuazione dei principi costituzionali.
Se il codice etico risolve il problema dell'ambiguità ex post dei comportamenti rispetto agli impegni assunti ex ante, nel caso di eventi imprevisti allora è possibile anche in questo contesto costruire la reputazione.
Come nel modello di Fudemberg e Levine, Sacconi ipotizza tre tipi di giocatore B, denotati B1, B2 e B3. Cioè tre tipi di impegni possibili che il giocatore B può assumere riguardo come giocherà nel gioco ripetuto. Non è indispensabile che B assuma tali impegni, ma solo che A abbia la credenza che tali tipi siano possibili. Il primo è un giocatore che rispetta il codice etico, il secondo agisce sempre in termini opportunistici, il terzo adotta un comportamento random. L'aspetto fondamentale è dato dal primo tipo: l'esistenza del codice etico segnala la possibilità del tipo, ma il fatto che il codice etico sia istituito ex ante non garantisce che il giocatore B adotti effettivamente la condotta del tipo che rispetta il codice, né che tale tipo sia il più probabile. L'osservanza del codice dipende invece dalla convenienza a sostenere la reputazione.

La conclusione di Sacconi è dunque che in una transazione gerarchica strutturata come il gioco non cooperativo del dilemma del prigioniero sequenziale, iterato infinite volte tra un sovraordinato gerarchico e una serie infinta di subordinati, in presenza di eventi imprevisti che rendono ambigui gli impegni contrattuali, un codice etico, concepito come un sistema di principi generali il cui dominio di applicazione sono gli insiemi sfumati - cui sia associato un tipo osservante del sovraordinato gerarchico con probabilità iniziale positiva - consente al sovraordinato di indurre un profilo di strategie in equilibrio nel gioco ripetuto tali che

1) il payoff totale del sovraordinato gerarchico è identico a quello che otterrebbe qualora potesse assumere impegni vincolanti alla Stakelberg sul rispetto delle norme del codice etico, a meno dei payoff ottenuti in N periodi iniziali spesi per accumulare reputazione,
2) in nessun periodo il payoff dei subordinati gerarchici si discosta da quello conforme al contratto equo.

3.2.2.4) Strategie miste e rinforzo motivazionale

Lo sviluppo più recente - proposto da Sacconi (2004) - della teoria dell'impresa basata sul contratto sociale prende in considerazione il ruolo della complessità motivazione nello stabile un rinforzo al funzionamento del sistema di reputazione attraverso standard di gestione della rsi.

Secondo Sacconi il fatto che il sistema di gestione della rsi di tipo contrattualista sia di tipo deontologico, cioè esprima principi etici e doveri di condotta, permette di sfruttare le motivazioni degli stakeholder che vanno oltre il mero vantaggio materiale per le transazioni d'impresa.

In particolare Sacconi distingue preferenze per le conseguenze dell'azione, che possono essere tanto egoistiche e auto-centrate quanto altruistiche, e preferenze conformiste per le azioni in sé: in questo caso la soddisfazione viene tratta dalla conferma dell'aspettativa che si verifichi un'elevata conformità reciproca rispetto ad una norma comunemente accettata. "Se in un'organizzazione abbiamo un patto costitutivo, concordato e condiviso allora io traggo l'utilità dall'attesa che tu ti conformi se anch'io mi conformo. In altri termini i soggetti attribuiscono valore al fatto che l'impresa ottemperi a doveri derivanti dal contratto sociale con altri stakeholder, specie se l'impresa li enuncia in codici etici e ne fa comunicazione esterna"[102].

Le imprese conformiste risolverebbero il punto e) tra quelli necessari per il funzionamento del gioco di reputazione, cioè l'assenza di strategie miste. In altri termini la presenza di strategie miste, che secondo Sacconi sarebbe irrealistico escludere, potrebbe portare l'impresa a promuovere il minimo indispensabile del contratto sociale, per far si che i giocatori non defezionino dalla cooperazione. Le preferenze conformiste amplificherebbero gli effetti di reputazione, risolvendo quindi questo problema.

3.3) Sintesi e discussione della prospettiva contrattualista

3.3.1) La rsi nella logica di Sacconi: un riassunto

[102] Sacconi (2004) pag. 145.

Come abbiamo evidenziato Sacconi intende la responsabilità sociale d'impresa come un modello di governance allargata d'impresa, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder. Possiamo dire dunque che la sua prospettiva si riallaccia all'origine del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa e ne propone una definizione essenzialmente nei termini di carattere istituzionale. La sua prospettiva vuole essere nello stesso tempo una teoria normativa dell'impresa giustificata ed un modello di governance ideale che permette l'efficienza sociale non basandosi su di un obiettivo sintetico o un meccanismo di selezione esterno (com'è secondo la logica neoclassica), ma sulla identificazione di uno *stakeholder value*, come sintesi del valore sociale prodotto dall'azione dell'impresa.

Un'impresa responsabile è quella che rispetta il contenuto di un contratto ipotetico che stabilisce regole eque di distribuzione del surplus prodotto dalla cooperazione degli *stakeholder*. Tale contratto produce un'allocazione del sistema di diritti e doveri all'interno dell'impresa che corregge le situazioni di abuso prodotte dalla proprietà dei diritti residuali di controllo e di estrazione del profitto in capo ad alcuni dei soggetti coinvolti. Il contratto ideale è una sorta di pietra di paragone astratta, stabilita in assenza di forza e di frode cioè basato - analiticamente - sui principi distributivi dei contributi relativi e dei bisogni relativi. L'implementazione concreta di tale sintesi astratta può avvenire attraverso l'applicazione di una procedura che da un lato stabilisce una gerarchia di doveri fiduciari (dei manager e della proprietà) dall'altro la pratica concreta di stakeholder engagement.

Il contributo di Sacconi dice che non è opportuno, anche nel caso dell'impresa for profit, considerare come responsabilità dell'istituzione il solo perseguimento del risultato degli azionisti, in quanto un'impresa è giustificata - e la governance efficiente - solo se considera i diritti di tutti gli stakeholder. Ovviamente - a seconda della forma giuridica - il sistema dei diritti e doveri accettato implicitamente dai partecipanti, sarà di tipo diverso: più specificamente arriveremo a dire che si selezionano forme istituzionali diverse, tra quelle possibili, in base al tipo di processo da realizzare e alle preferenze dei soggetti. Sacconi tuttavia non si pone il problema di un mercato o di un sistema di selezione attraverso cui tale operazione avvenga. Per Grossman Hart e Moore, analogamente, si faceva dipendere la forma istituzionale

(intesa però solo come distribuzione di diritti residuali di controllo) dal processo da realizzare (cioè dalla rilevanza delle coalizioni nella sua realizzazione), tuttavia nel loro modello si riteneva esistesse un mercato dei diritti di proprietà, che permetteva di selezione e sviluppare forme d'impresa il più appropriate possibili ad ottenere il miglior risultato paretiano. Sacconi non considera il meccanismo di selezione, che ritiene irrilevante date la complesse asimmetrie informative presenti nei mercati e nei contratti, e si concentra su un arricchimento della descrizione della forma istituzionale, sostanzialmente introducendo i diritti di compensazione.

È dunque giustificata dal punto di vista economico-giuridico ogni forma istituzionale d'impresa che richieda a ciascuno una contribuzione e distribuisca il risultato della produzione secondo un'allocazione equa dei diritti e dei doveri complessivi. Questo significa che ogni forma istituzionale dell'impresa trova la sua legittimazione nel rispetto dei diritti di tutti i partecipanti e non in un obiettivo singolo che sia in grado, date certe ipotesi, di sintetizzarli tutti. Secondo tale logica, violare la legge o sfruttare i lavoratori sono atti propriamente illegittimi per l'impresa e sono contrari a qualunque basilare giustificazione sociale. La teoria sviluppata da Sacconi è dunque, al contrario dell'utilitarismo, una base logica soddisfacente per parlare di responsabilità come attributo istituzionale, e quindi per motivare la coesistenza di imprese istituzionalmente differenti: la forma istituzionale società di capitali, cooperativa o altro, dipende infatti dalla distribuzione ottimale dei diritti e doveri posto il tipo di processo produttivo da realizzare, posta cioè la finalità dell'organizzazione e la rilevanza dei vari agenti nel determinare il tipo di valore che vuole raggiungere la loro azione congiunta. I vincoli e gli incentivi a tale scelta istituzionale sono data dalle preferenze dei soggetti, dalla loro contribuzione alla azione collettiva e dalle forme istituzionali possibili all'interno del sistema economico, anche se questo aspetto in realtà non viene considerato un limite al raggiungimento del massimo stakeholder value in quanto è considerato piena la possibilità di compensazione d'utilità.

In questa logica la coesistenza di organizzazioni con differenti obiettivi istituzionali e strutture organizzativa diventa caratterizzante l'approccio stesso e non residuale come nella logica utilitarista.

3.3.2) Discussione modello di Sacconi

Il limite fondamentale della logica utilitarista era nel considerare la per il solo aspetto convenzionale, mentre la componente istituzionale, intesa come complessità e molteplicità di obietttivi d'impresa, risultava come un aspetto transitorio e dipendente da imperfezioni dei mercati, non considerate tanto rilevanti da mettere in discussione la logica generale del modello. Anche la componente convenzionale della rsi, gli atti responsabili, dipendevano, in fin dei conti, da qualche cosa di esterno al modello, cioè dalla presenza di preferenze orientate a fornire un vantaggio economico a chi svolgesse tali atti. Il meccanismo fondamentale per determinare la natura e l'obiettivo dell'impresa era il meccanismo concorrenziale. Le preferenze erano considerate statiche.

Il limite della proposta di Sacconi nell'analisi della rsi è - al contrario - di interpretarla essenzialmente come un attributo istituzionale. Il mancato riconoscimento degli aspetti convenzionali non è un aspetto accessorio della logica contrattualista, ma lo caratterizza. Infatti la identificazione dell'impresa giustificata nasce dalla possibilità di definire in astratto un contratto equo date le preferenze dei soggetti e le forme istituzionali possibili.

Questa logica a parer nostro presenta il limite di non riconoscere compiutamente il valore delle motivazioni individuali nello sviluppo della responsabilità sociale, non riconosce compiutamente gli aspetti convenzionali del termini rsi, ne – in generale - la dipendenza delle forme istituzionali (e di governance) da un serie di convenzioni che si sviluppano nel tempo. In altri termini il ragionamento di Sacconi è estremamente utile per definire alcuni caratteri della rsi vista in modo astratto e stazionario, ma non permette di affrontare il problema di come effettivamente emergano e si sviluppino certe forme istituzionali e comportamenti, e di come i vincoli (e i contributi) dipendenti dallo sviluppo storico delle forme istituzionali e in generale delle culture siano il contesto proprio per interrogarsi sulle possibilità di azione collettiva degli individui e delle istituzioni.

Cominciamo dal problema della complessità motivazionale e dall'irrilevanza dei meccanismi di selezione. Secondo Sacconi, uno dei vantaggi comparati della cooperazione nell'intraprendere comportamenti responsabili sta nel fatto di saper attrarre soggetti con *una struttura morale differenziata*. Cioè che "non osserveremmo

molte cooperative se i loro soci non presentassero un sistema motivazionale e di preferenze più complesso rispetto alla mera ricerca di soddisfazione delle preferenze materiali di tipo consequenzialista"[103]. In altri termini il perseguimento di determinati valori tramite una specifica forma istituzionale è correlato con l'esistenza e l'attrazione di determinate preferenze morali, che nel suo modello sono tuttavia un mero meccanismo di rinforzo statico che dovrebbe evitare una implementazione troppo ristretta o minimale della rsi. Secondo noi diventa però a quel punto fondamentale considerare il modo in cui tali preferenze morali evolvono, quale sia il loro contenuto e come ciò si correla con la nascita e lo sviluppo di determinate forme istituzionali. Tale evoluzione non avviene nel contesto della singola azienda, ma in un sistema più ampio, nel complesso del mercato regolato in cui l'azienda opera, o meglio ancora nel sistema culturale ed economico, tramite un meccanismo selettivo per cui certe forme istituzionali sono in grado di attrarre, ma anche di stimolare la creazione, di determinate motivazioni. Tale operazione, tuttavia, è molto probabile presenti dei costi di attivazione: per far si che determinati comportamenti si diffondano nel mercato, è necessario un investimento di base che produca un numero minimo di soggetti con tali preferenze morali o questa valutazione delle determinanti dello sviluppo. In altri termini esiste probabilmente una soglia di investimento iniziale perché poi certi modelli culturali si diffondano autonomamente nel mercato attraverso al soluzione di successivi problemi di coordinamento. Chi si fa carico della costruzione di questo capitale? Nel caso della cooperazione italiana, per rimanere nell'esempio di Sacconi, il ruolo del PCI o di frange consistenti del cattolicesimo sociale è vistoso: la diffusione della forma cooperativa è stato il risultato di uno sforzo collettivo di costituzione di un particolare capitale relazionale. Ugualmente possono essere interpretati gli sforzi dei primi ambientalisti.
Per questo riteniamo che le motivazioni possano essere interpretate in tutta la loro rilevanza per l'emersione di etiche d'impresa quando il "paragone biologico" che Sacconi nega viene utilizzato in tutta la sua complessità.

Tale problema, di effettiva rilevanza delle motivazioni nel modello e di loro connessione con il valore soggettivo dei comportamenti, oltre che un risvolto descrittivo, possiede anche un risvolto in termini di coerenza analitica nello stesso

[103] Sacconi (2003), pag. 187 e seguenti.

modello di Sacconi. L'autore nota infatti l'irrealismo dell'ipotesi, alla base del meccanismo di reputazione che disegna, che per costruire relazioni di fiducia, con soggetti razionali ed astuti, sia necessaria una convinzione di base, sostanzialmente erronea, sull'esistenza di un soggetto che rispetti indefettibilmente il contratto sociale sintetizzato nel codice etico. La cooperazione sembra possibile solo nel momento in cui esiste un grado di incertezza sui giocatori, cioè sulla loro possibilità di non essere autointeressati. La logica con cui considerare tale ipotesi - e quindi risolvere l'incoerenza - secondo Sacconi è la seguente: il modello degli effetti di reputazione si trova a trattare con soggetti in situazione di razionalità limitata in quanto non sono in grado di determinare tutte le eventualità possibili, dati i limiti cognitivi. In tale situazione può essere individualmente razionale dotarsi di un codice etico. Ciò , secondo Sacconi, rende ammissibile una probabilità iniziale non nulla associata al tipo di agente che agisce in modo suddetto. Ma tale probabilità iniziale, crea l'incentivo affinché l'agente stesso sostenga la sua reputazione di essere proprio quel tipo che istituisce ed osserva il codice etico. Come si salda l'idea delle motivazioni conformiste con l'idea della bounded rationality non è chiaro, in quanto sono a quel punto possibili nuovi spazi di opportunismo potenziale, in una logica di ricorso all'infinito che in realtà caratterizza le soluzioni eduttive dei giochi di selezione e coordinamento cui Sacconi poggia.

Secondo noi l'irrealismo di tale logica si situa in un punto diverso da quello individuato dall'autore: il problema sta nell'ipotizzare soggetti razionali ed astuti e nel ritenere che l'ipotesi dei "tipi" sia semplicemente *ad-hoc*. Chiaramente Sacconi, secondo la logica contrattualista che caratterizza il suo pensiero, non può fare a meno di tale ipotesi, perché l'esistenza, anche implicita, di un contratto sociale equo, dipende dalla razionalità autointeressata dei soggetti, in grado di valutare le proprie ed altrui preferenze selezionando eduttivamente gli esiti della contrattazione. Nel momento però in cui le motivazioni contano, non solo come valutazione della conformità della azioni, ma come selezione delle azioni stesse, allora il problema può essere reimpostato - a parer nostro - in modo più coerente. Ovvero, se i tipi non sono una ipotesi ad-hoc, ma una realtà descrittiva, e il fatto di interagire con tipi particolari rinforza o modifica le motivazioni, allora il problema non è la costruzione di un meccanismo di reputazione che si autosostiene, ma lo sviluppo di una cultura condivisa in grado di attrarre e di rinforzare certi orientamenti motivazionali.

Ultima considerazione, connessa alla precedente, il problema di definire un contratto equo in astratto. Il fatto che un contratto sia attualmente ritenuto equo dai suoi *stakeholder* non significa che tale contratto non possa mettere in difficoltà soggetti che di fatto non possono partecipare alla sua determinazione (ad esempio, si potrebbe raggiungere un consenso generale nei confronti di determinate modalità di sfruttamento dell'ambiente che nuocerebbero gravemente alle generazioni future) [104], né che esso non rifletta comunque sostanziali asimmetrie nel potere contrattuale (i lavoratori accettano di essere sfruttati perché non hanno alternative possibili). In altre parole il riferirsi, da parte del contrattualismo, a condizioni di contrattazione ideali è problematico innanzitutto perché tali condizioni sono convenzionali e modificabili: il limite più rilevante tuttavia è che le preferenze dei soggetti che contrattano sono ritenute fisse, mentre il concetto di responsabilità sociale ha un contenuto normativo che si modifica nel tempo, che ha una storia, per cui la percezione attuale della *rsi* dipende dalla trasformazione storica del concetto dovuta alla costruzione di determinate visioni o convenzioni culturali sul valore e gli obiettivi dello sviluppo (si pensi ancora alla sensibilità ambientalista).

L'analisi contrattualista, si concentra sugli aspetti formali delle istituzioni. Tuttavia il concetto di rsi riguarda anche le percezioni condivise di produzione del valore che nelle imprese vengono perseguite. Tale logica non è oppositiva rispetto alle proposte di Sacconi, ma integrativa: suggerisce che accanto all'idea di contratto equo e di meccanismo di creazione della fiducia, vada considerato il meccanismo di evoluzione, che avviene nel contesto economico e culturale del mercato regolato, in cui preferenze morali e aspetti culturali delle istituzioni si modificano, in una sequenza di path dependency. Per considerare tali aspetti, non basta identificare un contratto equo date le preferenze e le forme istituzionali, ma un sistema di mercato in cui tali preferenze e istituzioni evolvono.

[104] Si veda Parmigiani, La responsabilità sociale d'impresa elemento strutturale dello sviluppo sostenibile in Il Ponte LIX nn. 10-11 ottobre-Novembre 2003 "Ascoltare e includere i bisogni e soprattutto le aspettative degli stakeholder è diventato il principio guida di ogni buona gestione d'impresa (…) ma il nostro stakeholder ha davvero capito, colto, interiorizzato tale potere contrattuale con l'impresa? E soprattutto quali aspettative evidenzia? Perché se il nostro stakeholder chiedesse solo lavoro e prodotti a basso costo la nostra rivoluzione copernicana si fermerebbe all'identificazione di un nuovo punto di vista e non di nuovi contenuti." Pag. 44.

Capitolo 4: La *governance* efficiente: alcuni contributi dal dibattito giuridico

Secondo la proposta di Sacconi, la responsabilità sociale d'impresa coincide essenzialmente con un modello allargato (ed efficiente) di *governance*. La *rsi* è dunque trattata essenzialmente per quello che si è chiamato aspetto istituzionale della responsabilità sociale, ed è il risultato della applicazione volontaria da parte dei soggetti di un meccanismo di coordinamento che prevede una distribuzione del surplus prodotto ed un sistema di incentivi che massimizzano (paretianamente) il risultato della loro azione collettiva.

Il sistema di *governance* tuttavia, se dal punto di vista normativo può venire affrontato nella prospettiva del contratto sociale equo, è naturalmente dipendente dal contenuto e dalla struttura di funzionamento del diritto societario. Il contributo dell'analisi giuridica ci permette di considerare il problema della struttura di *governance* efficiente come conseguenza delle componenti e del funzionamento del diritto societario, ampliando quindi la prospettiva metodologica di questo lavoro.

Il problema della responsabilità sociale d'impresa stimola dunque l'analisi delle modalità con cui l'intervento del legislatore contribuisce a definire la natura ed il comportamento dell'impresa, ed in specifico il sistema di *governance* applicato.

Ora il tema è di tale ampiezza che non può essere trattato in modo esauriente in questa sede: dunque l'intento di questo capitolo è - assai modestamente - di riconoscere l'esistenza di un dibattito, che si sviluppa tra dottrina economica e giuridica e che investe direttamente le tematiche affrontate.

All'interno di tale dibattito si è scelto di orientarsi verso una serie di contributi che condividessero alcuni aspetti della metodologia di questa tesi: si è partito dunque da quella che viene chiamata analisi economica del diritto (*Economic Analysis of Law,* da ora in avanti EAL), e da una serie di interventi che ne discutono ed integrano gli assunti e le conclusioni tradizionali. In particolare si sono scelti contributi recenti, molti dei quali stimolati prima dalle proposte di legge e poi dalla recente modifica del Diritto Societario nel nostro paese. E' stato ampiamente riconosciuto[105] che i principi

[105] Rossi G. e Stabilini A. (2003); D'Alessandro F. (2003).

e la metodologia che hanno orientato questo importante intervento normativo sono strettamente connessi alla logica della EAL . Dunque la scelta di partire direttamente da questa dottrina ci sembra tutto sommato coerente con alcuni aspetti essenziali del dibattito più recente, per quanto non abbia certo la presunzione di affrontarlo in modo esauriente.

I contributi scelti verranno esposti seguendo la falsariga proposta in generale in questo lavoro, cioè si partirà dalla visione tradizione dell'analisi economica del diritto, che è strettamente connessa alla logica utilitarista d'analisi del sistema economico, di cui condivide gran parte delle premesse. Quindi verrà presentata una posizione contrattualista - per così dire - "evoluta", che si distacca dalla assolutizzazione dei meccanismi di selezione di mercato come strumenti privilegiati per realizzare forme di *governance* efficienti ed evidenzia la complementarietà degli strumenti normativi che partecipano alla definizione e al completamento del contratto d'impresa. Questa seconda posizione è coerente con le premesse e la logica argomentativa di Sacconi.

Verrano infine segnalati alcuni contributi che discutono ed integrano i limiti della prospettiva contrattualista: viene evidenziata in particolare la *path dependency* dei modelli societari effettivamente presenti, ed il ruolo dei principi etici e della partecipazione della comunità nel risolvere il conflitto di interessi tra gli *stakeholder*.

La presentazione della logica tradizionale della EAL si basa sulla sintesi proposta da Denozza (1998, 2003) e sul contributo di Easterbrook F. H. e Fischel D.R. (1996, 1998). La posizione della complementarietà degli strumenti normativi si riferisce ai contributi di Cafaggi (2001, 2002).

La terza parte utilizza i contributi di Barca (2001), Bedchuck e Roe (1999) e Rossi (2003).

4.1) La prospettiva tradizionale dell'analisi economica del diritto

In questa paragrafo considereremo la logica secondo la quale l'analisi economica del diritto affronta tradizionalmente il problema di determinare il contenuto e la struttura del diritto societario. Il tema viene impostato come il confronto tra l'efficienza delle norme dispositive e del diritto imperativo nel orientare un modello di *governance*.

Come sintetizza Denozza (1999), la concezione tradizionale, diffusa in Europa, considera le società come enti (organizzazioni) creati da contratto, ma da tale contratto solo in parte disciplinati. L'ente una volta creato, entrerà in rapporti di natura contrattuale, o anche di natura non contrattuale, con altri soggetti, e si ritiene comunemente che la disciplina di questi rapporti non debba dipendere se non in minima parte dalle scelte effettuate da coloro che hanno stipulato l'atto costitutivo dell'ente in questione. Il problema centrale, in questa visione del fenomeno, è quello di identificare una fisionomia sostanzialmente indipendente dalle opzioni dei fondatori, che renda la partecipazione ad esso sufficientemente attraente, che gli consenta di avere rapporti con i terzi, non crei pericoli per il sistema sociale, e così via. L'analisi economica del diritto considera invece la società essenzialmente come una rete di contratti. L'atto costitutivo non crea un ente, ma un documento in cui confluiscono contratti diversi. Il problema su cui si concentra l'EAL è di garantire l'efficienza di un certo rapporto, e al tal fine si discute delle natura derogabile o imperativa delle norme. La visione tradizionale della EAL è che la disciplina delle società (in particolare delle società per azioni e se ne dirà la ragione) debba essere costituita da norme derogabili, la cui funzione è di facilitare la contrattazione tra le parti, offrendo una base di partenza per orientare statuti che saranno resi più efficienti dalle trattative private, fermo restando quindi che si potranno accogliere i suggerimenti del legislatore, orientando in questo senso gli statuti delle singole società, oppure inventare regole nuove considerate più efficienti.

Una delle ipotesi fondamentali su cui si basa tale considerazione – e che discuteremo tra breve – è che i rapporti potenziali che graviteranno attorno alla società siano di origine volontaria, così che ciascuno possa rifiutarsi di entrare in relazione con imprese che propongono relazioni contrattuali inaccettabili.

Nonostante sia chiaro che il paradigma della volontarietà del contenuto specifico dei contratti intercorrenti tra società e soggetti non sia di per se coerente con le condizioni effettive di una serie di rilevanti *stakeholder* (lavoratori subordinati, piccoli risparmiatori e i cosiddetti creditori involontari, come coloro che vantano diritti al risarcimento danni) il paradigma dell'analisi economica del diritto risponde che, in particolare per le imprese che fanno ricorso al mercato mobiliare, le condizioni contrattuali più efficienti non emergono per contrattazione diretta tra le parti

interessate, ma come effetto del meccanismo selettivo di mercato, alimentato dalla concorrenza tra i diversi soggetti per il risparmio degli investitori. Manager (e soci di comando) competono sul mercato dei capitali offrendo ai risparmiatori clausole statutarie che costoro considerano efficienti.

La logica tradizionale dell'analisi economica del diritto, può essere considerata come l'applicazione, al problema dell'efficienza della regole giuridiche, della logica utilitarista o neo-classica di cui si è trattato nel secondo capitolo.
La definizione delle regole efficienti coincide sostanzialmente con l'allocazione ottimale di risorse scarse: dal momento che gli individui ed i gruppi cooperano e competono per l'uso di risorse scarse, il problema delle regole giuridiche è quello di far si che contribuiscano ad una distribuzione di risorse ed al disegno di un sistema di incentivi tale da massimizzare il benessere sociale.
L'individuazione del benessere sociale fa riferimento ai due teoremi dell'economia del benessere, cioè sostanzialmente da un lato al criterio di Pareto per determinare la desiderabilità dell'esito sociale e al paradigma dell'esogenità delle preferenze e del mercato concorrenziale per definire il contesto della sua implementazione.
Nella logica dell'analisi economica del diritto - sottolinea Denozza - il contratto è l'applicazione procedurale del criterio di Pareto, cioè è lo strumento con cui gli individui possono migliorare la propria condizione attraverso scambi privati.
Il limiti fondamentali che questo paradigma - per così dire- si riconosce da sé sono legati alla presenza di esternalità e di costi di transazione. Nel caso in cui lo scambio tra gli individui produca effetti anche su terzi, allora il contratto non può essere assolutizzato come paradigma d'efficienza. Nello stesso modo il teorema di Coase sottolinea che solo in assenza di costi di transazione le parti lasciate libere di contrattare sono in grado di massimizzare il benessere sociale, ed ugualmente solo in caso di assenza di costi di transazione l'allocazione iniziale delle risorse non incide su quella finale, su cui - in teoria - dovrebbero influire solo le preferenze individuali e l'efficienza economica come massimizzazione dei risultati possibili.

Tuttavia il paradigma dell'analisi economica del diritto non considera questi aspetti come una negazione della centralità del paradigma contrattuale, in quanto introduce - analogamente alla logica utilitarista – il ruolo del meccanismo selettivo del mercato

concorrenziale come forza in grado di incentivare una distribuzione delle risorse che risolva il problema dei costi di transazione. Cioè invece di considerare il meccanismo di mercato (e il contratto privato) come efficiente in assenza di costi di transazione, lo considera in grado di garantire un'efficienza superiore a quella di allocazioni autoritative delle risorse.

In questo contesto generale si introduce il problema della scelta di norme imperative o dispositive nella composizione del diritto societario: la logica tradizionale della EAL ritiene che le norme imperative distruggano una risorsa preziosa rappresentata dalla capacità delle parti di fissare le regole che, nel contesto dato, sono più efficienti. Bisognerebbe rinunciare a norme di tipo imperativo quando gli agenti possono trovare da loro la contrattazione ottimale o quando - come si è detto - esistono meccanismi selettivi (la concorrenza) che costringono le parti ad elaborare le soluzioni più vantaggiose.

Le condizioni contrattuali più efficienti emergono quindi, in principio, non tanto per la diretta contrattazione delle parti, ma come effetto del meccanismo selettivo di mercato, alimentato dalla concorrenza di soggetti diversi. Il problema quindi, su cui le regole finiscono per intervenire, è eventualmente il fallimento di mercato o la presenza di condizioni concorrenziali in cui posizioni dominanti impediscano il libero svolgersi della competizione (legislazione antitrust).

Il caso classico cui questa logica viene applicata (si veda Easterbook e Fisher, 1996, 1998) è quello del contratto delle società per azioni.

La premessa degli autori è che la forma societaria sia essenzialmente un prodotto per i mercati finanziari: i fondatori dell'impresa hanno interesse che la forma giuridica, la struttura organizzativa ed i titoli offerti corrispondano ai gusti degli acquirenti. Questo meccanismo di selezione delle forme d'impresa verrebbe impedito da una norma inderogabile che fissi le componenti del contratto di società, mentre potrebbe essere stimolato da una norma dispositiva che agevoli la contrattazione tra le parti individuando degli idealtipi utili e diffusi nel mercato, declinabili dalle contrattazioni private.

Il paradigma contrattuale viene inteso non tanto nella logica del contrattualismo etico, quando come volontarietà ed adattabilità della rete di rapporti (contrattuali) che costituiscono l'impresa. Quindi gli accordi tra le persone che lavorano nella società

hanno fonte negli specifici contratti e nel diritto dispositivo e non nel diritto societario o nella personalità giuridica delle società.

4.2) Approccio delle "complementarietà istituzionali"

Utilizzeremo due interventi di Fabrizio Cafaggi (2001, 2002), per illustrare una logica di analisi dei meccanismi di *governance* più articolata rispetto a quella tradizionale della EAL: una prospettiva coerente con gli assunti di base delle teoria contrattualista di Lorenzo Sacconi. Gli articoli di Cafaggi si concentrano sull'identificazione dei diversi strumenti normativi che contribuiscono a determinare i modelli organizzativi delle imprese. Gli strumenti considerati sono: il diritto imperativo, il diritto dispositivo, l'autoregolamentazione delle imprese e le clausole generali. L'argomentazione di Cafaggi è mostrare che, aldilà delle dicotomie tradizionali, la complementarietà e l'equilibrio tra i diversi strumenti é ciò che permette l'efficienza delle forme organizzative, valutata - si può dire- con il metro del contrattualismo reale.
Cafaggi sostiene che, nell'ottica del completamento del contratto, oltre alle norme imperative ed al ruolo dell'autonomia normativa delle imprese, vanno considerati sia il diritto dispositivo, sia l'importanza delle clausole generali. In particolare Cafaggi ritiene che la semplificatoria dicotomia per cui l'innovazione dei modelli organizzativi si attui tramite l'autoregolamentazione delle imprese, mentre l'intervento legislativo –in generale – sia portatore di standardizzazione vada sfatata.
Quindi il ruolo dell'autonomia statutaria come elemento di costituzione o completamento del contratto di società va valutato nel rapporto complessivo tra questo strumento normativa e gli altri possibili.

Rispetto alla logica della EAL ci sono alcuni specifici concetti che caratterizzano l'approccio di Cafaggi: il primo è il riferimento al fatto che il contratto di società, con gli specifici *stakeholder* indicati, è parte di un più ampio contratto sociale che si costituisce tra l'organizzazione e tutti i soggetti coinvolti, anche indirettamente, dalla sua attività. Analogamente alla prospettiva Sacconiana, la determinazione dell'obiettivo sociale e quindi dell'efficienza passa dal concetto di contratto sociale

cioè dall'individuazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*. Non esiste un indicatore sintetico d'efficienza, come non esiste un meccanismo privilegiato per ottenerla.

Il secondo aspetto essenziale nella logica di Cafaggi è quello di considerare il contratto di impresa un contratto incompleto, al cui completamento contribuiscono i vari strumenti appena elencati.

Il terzo concetto fondamentale è quello di conflitto di interessi: il ruolo del diritto societario, nel suo complesso, non è quello di agevolare il raggiungimento di condizione di "mercato perfetto" in modo da far si che il potenziale efficientista delle scelte individuali si esprima, ma di garantire il rispetto degli obiettivi (e dei diritti) di tutti i soggetti coinvolti. In particolare ci sono soggetti in condizione di debolezza, come i soci di minoranza rispetto al gruppo di controllo, o i terzi indirettamente colpiti dall'azione dell'impresa, per cui questo conflitto va gestito e gli interessi tutelati dai vari strumenti del diritto societario. Altrimenti detto il ruolo del diritto societario è di definire profili di gestione del conflitto di interessi in grado di rispettare il contratto sociale complessivo.

Il ruolo del legislatore non è quello di intervenire mimando un contratto di società efficiente, cioè analogo - secondo la logica neoclassica - a quello prodotto dalla libera contrattazione delle parti: il legislatore ha invece la funzione di rappresentare il più ampio contratto sociale, all'interno del quale si contestualizza il contratto d'impresa.

Ciò modifica anzitutto il ruolo del diritto dispositivo: se nella logica tradizionale della EAL esso ha la natura di bene pubblico, nel senso che diminuisce i costi di costituzione del contratto per le parti, in questa nuova logica ha anche il ruolo di orientare la valutazione del conflitto di interessi. La norma dispositiva dunque tende ad incorporare interessi eterogenei e non solo la specificità delle parti coinvolte, riducendo le esternalità negative. La deviazione delle parti dal contenuto del diritto dispositivo segnala (in senso prettamente economico) a i terzi, la possibilità di una soluzione del conflitto di interessi che non tenga conto - come aveva fatto il legislatore - della molteplicità delle parti coinvolte.

Per quanto riguarda il ruolo delle norme imperative, ciò che Cafaggi sottolinea è che non tutte le norme imperative limitano l'autonomia organizzativa. Tali risultano le

normative di dettaglio, mentre quelle riguardanti principi generali o requisiti minimi (per esempio gli elementi minimi del contratto e del modello organizzativo) sarebbero strumenti complementari importanti per la realizzazione dell'autonomia statutaria, in quanto riducono i costi di transazione e garantiscono alcuni aspetti di tutela del conflitto di interessi.
Il problema della allocazione del potere di costituzione e completamento del contratto tra norme di legge e autonomia statutaria, si pone dunque analogamente sia a livello di norme imperative che dispositive.

Oltre a sottolineare la molteplicità degli effetti associabili in particolare al diritto dispositivo, Cafaggi si sofferma sul ruolo delle clausole generali, ed in particolare della buona fede, come strumento di completamento del contratto.
In un contesto determinato da una legge dispositiva, il ruolo della buona fede va considerato in relazione agli strumenti attraverso cui il conflitto tra maggioranza e minoranza oppure tra socio e società si esprime (*voice*) o si risolve con uscita (*exit*). In una situazione in cui aumenta l'autonomia statutaria il ruolo della buona fede diventa essenziale per il completamento del contratto e la limitazione delle esternalità negative date dal conflitto di interessi. Le aree applicative della buona fede sono sia nei confronti dei terzi che nei confronti dei soci. Rispetto a questi ultimi il principio risolta fondamentale in particolare per tutte le condizioni di rinegoziazione del contratto.
L'autonomia statutaria infatti, non concerne solamente il potere della maggioranza di dettare le regole di governo, ma anche il sistema attraverso il quale vengono definite le modalità di negoziazione tra i contraenti, concernenti i conflitti di interesse. In questo contesto il ruolo dei giudice, in particolare tramite la clausola di buona fede diventa essenziale per garantire che il risultato del conflitto endosocietario rispetti una serie di interessi generali.
Il principio della buona fede dunque non ha solamente il ruolo - come tradizionalmente di ritiene - di stimolare la possibilità di controlli ex-post, ma anche di offrire alcuni principi condivisi come base per l'autonomia statutaria.

4.3 Conflitto di interessi, etica degli affari e *path dependency*

Gli ultimi contributi cui ci rivolgiamo per questa breve rassegna, arricchiscono ulteriormente il quadro delineato da Cafaggi, con l'obiettivo di evidenziare la complessità degli elementi che influenzano la determinazione dei meccanismi di *governance*.

Prenderemo in considerazione tre contributi: un breve articolo di Fabrizio Barca (2001), che sottolinea il ruolo dell'etica degli affari, intesa come insieme di principi etici condivisi, nell'orientare i meccanismi di governance efficienti, cioè in grado di trovare un equilibrio socialmente accettabile al conflitto di interessi tra le parti: lo sviluppo dell'etica degli affari - secondo Barca - emergerebbe in gran parte da una dialettica tra intervento giudiziale e comunità degli affari.

Alcune considerazioni verranno tratte da un contributo di Guido Rossi (2003), in particolare una visione critica dell'etica degli affari, intesa invece come impiego di codici etici e di autoregolamentazione. Rossi inoltre evidenzia alcuni elementi di particolarte rilievo per determinare l'efficienza dei meccanismi di *governance* ed il contenimento del conflitto di interessi: la *path dependency* delle forme di *governance* ed i limiti generali del diritto, cioè la sua inefficacia in mancanza di meccanismi ulteriori di controllo sociale.

L'ultimo contributo - di Bedchuck e Roe (1999) - si concentra su una disamina degli elementi fondamentali che determinano la *path dependency* dei modelli di *governance*.

Cominciamo dal contributo di Barca. L'autore ritiene che l'obiettivo fondamentale del diritto societario sia di individuare un compromesso efficiente al conflitto di interessi tra le varie parti coinvolte: *l'hypothetical bargaining approach*, cui abbiamo fatto riferimento parlando di Sacconi ed - in parte - di Cafaggi, viene ritenuto debole proprio per il fatto che i contratti sono incompleti. Se il contratto ipotetico fosse identificabile, sostiene Barca, allora l'incompletezza contrattuale sarebbe estremamente limitata. Quello che invece permette un completamento del contratto è l'etica degli affari, intesa come insieme di principi generali condivisi dalla comunità degli affari circa i comportamenti opportuni ed i diritti e doveri ragionevoli. In altri termini la perplessità di Barca ci sembra molto vicina alla critica che si è rivolta nei

confronti dell'astrattezza e della staticità che, nella logica di Sacconi, è costitutiva del contratto sociale equo.

Secondo Barca, i principi condivisi sono fondamentali non solo per dare efficacia all'azione sanzionatoria ex-post, ad esempio tramite principi generali quali la buona fede, ma anche come riferimento dell'accordo ex-ante. In buona sostanza viene condivisa con Cafaggi l'idea della doppia valenza delle disposizioni normative, come controllo ex-post e come riferimento ex-ante per la segnalazione, tuttavia si concentra sul contenuto specifico attribuito a questi elementi e lo fa dipendere dall'evoluzione dell'etica degli affari. E' sicuramente corretto vedere tale posizione come un completamento, più che una critica alla logica del contratto sociale.

Ciò che è particolarmente interessante della logica di Barca è come viene descritto il sostegno e la modifica del contenuto di questi principi condivisi che compongono l'etica degli affari: l'autore si concentra sul ruolo dei giudici che applicando alle fattispecie i principi generali - come la buona fede appunto - interpretano e propongono una evoluzione dei principi condivisi. La citazione che riportiamo si riferisce alla legislazione statunitense, ma vuole presentare una logica adattabile al nostro contesto giuridico: "Fra i tribunali e la comunità degli affari viene ad instaurarsi un rapporto dialettico che sostiene e rinnova questi principi. Gli uni e gli altri agiscono guardando contemporaneamente indietro ed avanti. Da un lato, capitalisti e proprietari cercano di valutare in ogni istante, sulla base delle passate decisioni giudiziarie e dei "sentimenti morali" prevalenti, cosa potrà essere considerato non diligente o non leale; mentre i tribunali cercano di valutare, sulle stesse basi, l'aspettativa originaria dei primi. Dall'altro i tribunali valutano se e in quale misura tenere conto delle modifiche intervenute nei "sentimenti morali" rispetto al momento delle passate decisioni giudiziarie; mentre capitalisti e proprietari agiscono, in direzioni opposte, per influenzare l'etica della comunità e attraverso di essa i tribunali. Ne scaturisce un equilibrio instabile ed autosorretto – un *boot-strap equilibrium* – continuamente influenzato dal comportamento di diversi agenti, dagli effetti in termini di efficienza economica, dal comune sentire e dalla sua interpretazione da parte dei tribunali. (…) Affinché questo processo abbia luogo è necessario che siano all'opera (..) una forte legittimazione dei tribunali come demiurghi sociali, (…) notevole competenza, sia dei tribunali sia delle associazioni che tutelano l'interesse delle parti, sia della stampa che si fa eco dal confronto e del

dibattito sui principi generali; infine, e soprattutto, un'etica degli affari, magari contrastata, ma anche fortemente sentita, in ogni momento dall'intera comunità[106]".

La posizione di Guido Rossi, come espressa nel testo "Il conflitto epidemico" è piuttosto articolata ed in particolare si concentra sulla critica sia alla prospettiva contrattuale, come emerge dalla logica tradizionale della EAL, sia alle forme di integrazione di tale logica secondo la prospettiva del contratto sociale e dell'etica degli affari, intesa come risultato normativo di tale pensiero contestualizzato in codici etici e di autoregolamentazione. L'autore argomenta come questi siano essenzialmente deboli palliativi alla contrattualizzazione e privatizzazione crescente del diritto societario, che sta producendo un aumento delle forme di abuso di imprenditori, manager e capitalisti finanziari rispetto al complesso della società.
"L'analisi economica del diritto valuta le norme giuridiche in termini di costi e benefici, quindi in base alla loro capacità di contribuire o meno a migliorare l'efficienza del sistema. (…) L'etica degli affari, i codici etici e gli altri strumenti di governo societario fin qui escogitati rappresentano altrettanti tentativi, perlopiù falliti, di disciplinare dall'esterno i conflitti di interesse o i comportamenti opprtunistici all'interno dei mercati. Il loro limite è in tutti i casi lo stesso: la pretesa di circoscrivere il conflitto proteggendo gli interessi di volta in volta più vicini".
Ora non è qui lo spazio per dare conto delle ragioni e delle considerazioni complessive di Rossi, come non ci sembra particolarmente utile entrare nel confronto a distanza tra Rossi e Sacconi (si veda Sacconi, 2003, 2004): dove il primo rileva i limiti delle analisi di etica razionale, in quanto ritiene che il miglioramento delle condizioni sociali, non possa essere prodotto grazie ad una sorta di riformismo basato sull'idea del contratto sociale; il secondo contesta a Rossi che l'etica degli affari riguardi anche l'analisi descrittiva e la discussione delle norme sociali comunemente accettate e quindi delle convenzioni sostenute dalle scelte razionali degli agenti, secondo una posizione abbastanza vicina a quella di Barca.

Quello che ci interessa qui è sottolineare come Rossi argomenti sulla complessità degli aspetti che contribuiscono alla elaborazione di buone regole di governo societario, arricchendo ulteriormente il quadro esposto da Barca.

[106] Barca, op.cit. pag. 11.

In particolare sono tre gli elementi che andrebbero considerati secondo l'autore: la legge, gli assetti proprietari ed in particolare la *path dependency*.
Quest'ultima stabilisce "la teoria secondo la quale le regole di governo societario devono tenere conto sia della genesi di un'impresa, sia della situazione concreta in cui si trova ad agire, senza aspirare ad un'immaginaria universalità[107]".
Tale situazione va affrontata - secondo Rossi - con una definizione attenta dei principi fondamentali e delle forme per la loro tutela, portando ad esempio il lavoro svolto all'interno del Secondo Rapporto dello *High Level Group of Company Law Experts* nominato dalla Commissione Europea nel 2001. Il rapporto sancisce il valore di alcuni principi fondamentali ai quali il diritto societario applicato nei singoli paesi dovrebbe fare riferimento, estendendone portata e significato.
In particolare andrebbe tutelato l'aspetto della trasparenza, che si esprimerebbe a vari livelli, come ad esempio nella dichiarazione, in un apposito prospetto annuale, delle strutture di governo dell'impresa e dei gruppi, gli strumenti di controllo, i dettaglio dei poteri degli amministratori e dei rischi di impresa; fondamentale inoltre una chiara informazione a vantaggio degli azionisti ed un'organizzazione efficiente delle assemblee.
Rossi tuttavia conclude che, per quanto fondamentale l'intervento legislativo ex-ante e giudiziario ex-post, "le leggi sono efficaci fino in fondo solo se dettate in una comunità al cui interno la loro accettazione sia accompagnata da un consenso che riguarda altri ambiti del controllo sociale e del vivere civile, esterni alle sfere del diritto. Quanto ai codici etici e di comportamento, la loro efficacia dipende solo dall'etica di coloro che li devono applicare[108]".

Concludiamo questa presentazione esponendo le linee essenziali del contributo di Bebchuck e Roe (1999), in cui la *path dependency* delle forme di proprietà e di governance delle imprese, viene introdotto per spiegare la ragione della persistente divergenza di tali caratteri da un paese capitalistico all'altro, nonostante la convergenza di molti altri caratteri economico-giuridici.

Gli autori individuano due sorgenti di *path-dependency* che vengono chiamate *structure-driven* e a *rule-driven*. La prima riguarda l'effetto delle strutture proprietarie

[107] Rossi, op. cit.
[108] Rossi , op.cit.

"iniziali" sulle strutture che successivamente sono accessibili in una data economia. L'altra fonte di dipendenza proviene dall'effetto che le strutture di proprietà iniziali hanno sulle successive, attraverso la loro capacità di influenzare le regole giuridiche di un particolare paese. Le regole giuridiche prese in considerazione dagli autori, sono tutte le regole che disciplinano il rapporto tra impresa e i molteplici soggetti coinvolti nella sua azione: non solo le leggi tradizionalmente connesse al diritto societario, ma il complesso più ampio di norme comprendenti ad esempio la legislazione sul lavoro o quella finanziaria.

Consideriamo innanzitutto il primo aspetto, quello della *path dependency* indotta dalle strutture. La struttura proprietaria tende a dipendere fortemente dalla struttura precedente per due serie di ragioni: la prima è che l'efficienza di una struttura possibile dipende da quella esistente, a causa - ad esempio - di esternalità di rete, complementarietà, molteplicità di equilibri e così via; la seconda è che la struttura proprietaria esistente tende a mantenere il proprio potere, cioè ha il potere e l'incentivo di impedire cambiamenti che limiterebbero i benefici personali dei detentori.

Il secondo aspetto, quello indotto dalla capacità di influenzare le "regole del gioco", dipende anch'essa da una ragione di efficienza e da una capacità invece di pressione da parte di gruppi politici. Anzitutto se le regole giuridiche vengono scelte secondo una logica di efficienza, allora le strutture di proprietà iniziali influenzeranno l'efficienza relativa delle varie ipotesi normative generali. Il secondo aspetto fa riferimento, semplicemente, alla pressione che i gruppi proprietari possono esercitare a livello politico per una legislazione che mantenga inalterate le loro possibilità di controllo.

Capitolo 5: Strumenti per una prospettiva convenzionalista

In questo capitolo verranno discussi due filoni di contributi utili per introdurre una prospettiva originale d'analisi della rsi, che verrà proposta nel capitolo conclusivo.
Verrà anzitutto considerato il contributo di Bruni e Zamagni (2004), da cui emergono gli aspetti fondativi per la nostra proposta, quindi il modello di Aoki (1998), che costituirà la base per il modello che concluderà l'argomentazione di questo lavoro.

Bruni e Zamagni[109] si sono soffermati in particolare sul rapporto tra la complessità motivazionale e lo sviluppo di particolari tipi d'impresa. La loro prospettiva teorica attribuisce alle imprese civili e alle imprese sociali[110] il ruolo di "produttori di relazioni sociali": tali organizzazioni funzionerebbero attraverso modalità di coordinamento delle transazioni in cui assume particolare rilievo il principio di reciprocità. Tale modalità di coordinamento permette, secondo gli autori, la produzione di determinati beni, i beni relazionali (Uhlaner, 1989), la cui presenza è necessaria per il funzionamento dell'intero sistema economico, ma per crearsi necessitano di culture condivise e prospettive valoriali motivanti di tipo non strumentale.

Interesse specifico degli autori è sottolineare come la partecipazione a specifici tipi di imprese sia motivata dalla ricerca di una serie di beni complessa e non fungibile con il mero risultato monetario, contenendo una rilevante componente di beni relazionali:

---

[109] Bruni L. (2003) Zamagni S. (2003a) Zamagni S.(2003b) Bruni L. e Zamagni S. (2004), Zamagni S. (2004).

[110] Secondo Bruni e Zamagni (2004), il prototipo dell'impresa sociale è la cooperativa, mentre quello dell'impresa civile è la cooperativa sociale. I tratti distintivi delle due forme che vengono sottolineati dagli autori sono i seguenti: "Mentre (le imprese sociali) agiscono per così dire sul lato dell'offerta, operando in modo da "umanizzare la produzione, vale a dire dimostrandosi capaci non solo di organizzare in modo democratico il processo produttivo, ma anche di assicurare che ciò avvenga nel rispetto dei canoni dell'equità, le imprese civili intervengono anche sul lato della domanda, consentendo ad essa di strutturarsi e organizzarsi per interloquire in modo autonomo con i soggetti d'offerta, e ciò allo scopo di affermare il principio secondo cui le attività prestate nei processi di riproduzione sociale riguardano anche la produzione di significati e non soltanto di output. Ne deriva che, mentre la *governance* di un'impresa sociale conserva la tipica struttura del tipo single-stakeholder – unica è la classe di portatori di interessi cui spetta il governo effettivo dell'impresa -, l'impresa civile è interamente una organizzazione multi-stakeholder", . 183-184. E ancora "la funzione obiettivo di un'impresa civile è allora quello di produrre, intenzionalmente, nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori d'accumulo del capitale sociale". pag. 183.

beni che non possono essere ottenuti attraverso la scambio anonimo sul mercato o tramite la redistribuzione, perché necessitano la partecipazione dei soggetti nella loro identità di persone, all'interno cioè di un sistema culturale specifico.
Per quanto riguarda l'analisi della responsabilità sociale, Zamagni (2004) accetta la definizione di Sacconi della *rsi* coincidente con una forma di *governance* allargata, tuttavia ritiene che il meccanismo di reputazione, come logica di *enforcement* del contratto sia descrittivamente e normativamente debole, e propone una traccia per una logica alternativa, legata all'etica delle virtù.

Della prospettiva di Bruni e Zamagni accoglieremo il rilievo dato ai beni relazionali come uno degli elementi caratterizzanti l'obiettivo e la natura delle imprese in generale. Vedremo come da tale logica emerga che la responsabilità sociale d'impresa, nella sua versione più articolata, comprende la costruzione di una cultura in cui gli atti convenzionalmente riconosciuti come responsabilità sociale sono aspetti concreti di una più complessa prospettiva culturale che stabilisce obiettivi condivisi di sviluppo economico e sociale.

5.1) La prospettiva relazionale

La prospettiva di Bruni e Zamagni ha un obiettivo duplice: il primo è quello di endogenizzare, all'interno di una rappresentazione del sistema economico i processi di riproduzione sociale[111], in quanto necessari al funzionamento e all'orientamento del processo economico stesso; il secondo è di fornire una specificità all'operare delle imprese sociali e civili.

Per semplicità espositiva ricostruiremo e svilupperemo la presentazione del pensiero degli autori in cinque paragrafi: nel primo si esporrà cosa significa introdurre nella descrizione del sistema economico la riproduzione sociale. Ciò avviene attraverso due percorsi concettuali: il primo parte dalla compresenza di diverse modalità di

[111] La definizione di riproduzione sociale che usano gli autori (pag. 182) è "processi nei quali persone, famiglie, gruppi perseguono l'obiettivo di soddisfare in modo immediato i propri bisogni di conservazione e di sviluppo". Ci sembra di poter dire che è l'aspetto culturale, cioè di creazione e trasmissione di valori che viene aggiunto al normale contenuto dell'azione economica.

coordinamento delle transazioni all'interno del sistema economico; il secondo percorso parte dalla rilevanza della culture specifiche dei gruppi sociali per la valutazione dei risultati economici: quest'aspetto può essere parzialmente compreso in una rappresentazione convenzionale del sistema economico attraverso la richiesta di specifici beni, quelli relazionali e posizionali (*socially provided goods*).

Il secondo paragrafo riguarda gli strumenti per la valutazione del benessere individuale e dello sviluppo economico, coerenti con tale rappresentazione. Per quanto riguarda l'analisi del *well-being,* la proposta di Bruni e Zamagni poggia sui concetti - proposti da Amartya Sen (1999) - di capacità e funzionamenti. Per quanto riguarda la teoria dello sviluppo economico gli autori si concentrano sul ruolo del capitale sociale, la cui produzione avviene attraverso la ricerca dei *socially provided goods*, attivata dallo sviluppo di motivazioni non autointeressate. In particolare si presenterà l'analisi di Antoci, Sacco e Vanin (2002) sull'impoverimento sociale nelle economie avanzate, in seguito alla sostituzione di beni relazionali con beni privati. Tale contributo espone alcuni aspetti essenziali del quadro problematico da cui partono Bruni e Zamagni (2004) per argomentare l'importanza delle imprese sociali e civili come produttori di relazioni.

Nel terzo paragrafo esporremo quindi come questi concetti vengano utilizzati per esporre la specificità organizzativa e la funzione economica delle imprese sociali e civili.

Nel quarto paragrafo si tratterà del confronto tra l'approccio di Zamagni e quello di Sacconi, sul meccanismo di *enforcement* della rsi.

Nel quinto paragrafo specificheremo gli aspetti della prospettiva relazionale o utili alla prosecuzione nel lavoro.

5.1.1) La descrizione del sistema economico: reciprocità e beni relazionali

Il sistema economico è coinvolto, secondo gli autori, all'interno del più complesso fenomeno della riproduzione sociale cioè i "processi nei quali persone, famiglie, gruppi perseguono l'obiettivo di soddisfare in modo immediato i propri bisogni di conservazione e di sviluppo"[112]. Ci sembra di poter dire che in questa definizione è l'aspetto culturale, cioè di creazione e trasmissione di valori che viene aggiunto al normale contenuto dell'azione economica: questo aspetto eminentemente

[112] Bruni L. e Zamagni S. (2004) pag. 182.

antropologico viene inserito all'interno della descrizione del sistema economico a due livelli quello dalla molteplicità delle forme di transazione e quello della complessità motivazionale. I processi di riproduzione sociale in particolare per quanto riguarda la creazione e riproduzione di valori, nelle tradizionali rappresentazioni del sistema economico, sono ritenuti esogeni o esternalità: tale prospettiva - secondo gli autori - produce una ipostatizzazione dello scambio di equivalenti, come unico metro per la analisi e l'elaborazione delle alternative sociali. A ciò conseguono una serie di limiti concettuali e di veri e propri danni socio-economici, in quanto tutta una serie di motivazioni individuali non possono essere ricondotte a motivazioni autointeressate, se non con la conseguenza di venire spiazzate da quest'ultime (crowding-out motivazionale[113]). La conseguenza di ciò è un aumento dei costi connessi all'incentivazione dei comportamenti e l'impossibilità di produrre una serie di beni, come quelli relazionali, che vengono creati quando la relazione, ed una relazione specifica, nei confronti di determinati soggetti, è il fine dell'azione individuale. Tale relazione tuttavia non si regge su un meccanismo di scambi di equivalenti, tipico del mercato e del contratto, né su un principio di equità distributiva, come quello che presiede all'intervento dello stato. Il principio su cui si basa - secondo Bruni e Zamagni - è quello della reciprocità.

Il sistema economico viene dunque visto come una serie di transazioni organizzate, secondo le molteplici modalità proposte da Polanyi (1977): lo scambio di equivalenti, che si basa essenzialmente sulla logica del contratto e sarebbe caratterizzante gli scambi anonimi del mercato; la redistribuzione, basata su logica dell'equità e caratterizzante le transazioni centro-periferia tipiche dell'intervento pubblico; la reciprocità comprende le forme di transazione che caratterizzano le piccole comunità, i gruppi familiari, cioè gruppi sociali simmetrici in cui scambio economico e simbolico si integrano esplicitamente e che funzionano come reti di mutua solidarietà. Partendo da questi principi Bruni e Zamagni sviluppano la logica di Polanyi - che attribuiva queste forme di organizzazione a differenti istituzioni - considerandole tutte necessarie ed interrelate, ed in particolare tutte compresenti all'interno delle istituzioni intermedie che agiscono nel mercato.

[113] In particolare Bruni (2003).

Il contenuto del principio di reciprocità, nell'idea degli autori ci sembra qualcosa di più complesso rispetto alle definizioni – attualmente correnti in molta letteratura[114]- quali *non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te*, avvicinandosi piuttosto alla visione di Genovesi[115] *dell'assistenza reciproca*, che viene espressamente citata[116]. Formalmente, il meccanismo di reciprocità viene sintetizzato tramite tre caratteristiche: (a) la condizionalità incondizionale, (b) la bidirezionalità, (c) la transitività[117]. "E' una logica né condizionale (come il contratto) né puramente incondizionale (filantropia), poiché se è vero che la prestazione dell'altro non è pre-condizione della mia, al tempo stesso senza la risposta degli altri non raggiungo il mio obiettivo. (…) la bidirezionalità dei trasferimenti è ciò che la differenzia dall'altruismo puro il quale si esprime invece in trasferimenti unidirezionali (…) ne va aggiunta una terza: la transitività. La risposta dell'altro, l'atteggiamento reciprocante, può anche non esser rivolto verso colui che ha scatenato la reazione di reciprocità, ma anche verso un terzo[118]".

Oltre questi elementi, che tentano di definire formalmente il principio, una parte del pensiero degli autori potrebbe essere sintetizzata dicendo che la reciprocità è un principio regolativo delle azioni sociali per cui gli individui sanno di appartenere ad una comunità con specifici valori ed obiettivi condivisi: tali valori ed obiettivi sono il metro con cui vengono giustificati i vari comportamenti economici, e talora rendono sensati comportamenti adottati secondo la logica dello scambio di equivalenti, altre secondo il principio redistributivo, altre secondo quello del dono[119]. In ultima istanza è la reciprocità, intesa come partecipazione ad una comunità morale con specifici valori che fornisce il senso generale delle azioni economiche individuali. Questa visione cerca di non appiattirsi su una sorta di neo-comunitarismo: infatti, secondo gli autori, l'obiettivo di un sistema sociale è la fioritura della persona, o - secondo il

[114] Si veda ad esempio Binmore K.(1994) pag. 115.
[115] Genovesi A. (1765-17677 Lezioni di Commercio o sia di Economia civile. Si veda Bruni e Zamagni (2004) capitolo IV.
[116] Gli autori usano le seguenti parole di Paolo Mattia Doria, De Vita Civile, Napoli, 1729 per sintetizzare il pensiero di Genovesi: "*la vera essenza della vita civile essere uno scambievole soccorso della virtù, e della facultà naturali, che gli uomini si danno l'un l'altro, al fine di conseguire l'umana felicit*à" Bruni e Zamagni, 2004, pag. 81.
[117] Si veda Bruni e Zamagni (2004) pp. 166-167.
[118] Bruni L. e Zamagni S. pag. 167.
[119] "Il principio di reciprocità era considerato nel medioevo premoderno come il principio fondativo sia del dono che del contratto: possiamo scambiare, nei mercati, perché siamo parte della stessa comunità, che in certi casi (con i poveri) richiede il dono, una comunità che era la città, e che più in profondità era la Chiesa. Lo scambio è equo, etico e civile, se è conforme al principio di reciprocità, se non lo incrina o lo distrugge" Bruni e Zamangni (2004) pag. 44.

linguaggio di Amartya Sen - lo sviluppo delle sue capacità e funzionamenti[120]. L'idea della reciprocità va vista quindi più come un filtro metodologico, che arricchisce la visione antropologica del soggetto rispetto all'homo oeconomicus e integra lo scambio spersonalizzato del contratto con altri sistemi di scelta e di coordinamento sociale: non come una finalità assoluta dell'azione individuale che si sostituisca allo scambio di equivalenti. Può essere vista, come rilevano Antoci Sacco e Vanin (2002) come un modo per sottolineare che la categoria di senso delle azioni e delle scelte individuali, che emerge dalla condivisione di una prospettiva culturale, è premessa alle categorie di scopo, su cui si concentra analisi economica neoclassica e contrattualista. L'obiettivo degli autori è endogenizzare la categoria di senso nell'analisi del sistema economico: ciò significa porsi il problema di come i risultati economici vengono interpretati dagli individui e dalle culture sociali: "ciò riguarda ad esempio la determinazione dello status individuale e l'identificazione con date norme sociali o gruppi sociali e di come ciò sia connesso con le variabili economiche aggregate che sintetizzano lo sviluppo"[121]. Tali considerazioni orientano la scelta degli autori di affrontare la rappresentazione del sistema economico concentrandosi sul concetto di *socially provided goods.*

Il secondo modo di comprendere nella descrizione del sistema economico il fenomeno più generale della riproduzione sociale, è infatti quello di introdurre nell'insieme di beni che l'individuo ricerca i cosiddetti beni privati prodotti socialmente (*socially provided goods*) come prestigio, riconoscimento, amicizia: beni che vengono distinti[122] in relazionali e posizionali. Tali beni sono caratterizzati dal fatto di non essere prodotti dallo stato o dal mercato, ma complessivamente dall'interazione sociale, benché sia il mercato che lo stato siano in grado di offrire sostituti e complementi a tali beni. La particolarità dei *socially provided goods*, secondo gli autori, è di modificare alcuni dei principi fondamentali su cui è basata la logica economica tradizionale, in quanto il godimento di tali beni non dipende solamente dal comportamento degli agenti, ma anche dalla loro identità e dalle loro motivazioni.

[120] Per il modo in cui questi concetti entrano nella prospettiva di Bruni e Zamagni si veda pp. 236-241.
[121] Vanin (2002) pag. 36.
[122] Si veda Vanin (2002).

In particolare l'azione individuale può essere condotta da motivazioni neutre, posizionali o relazionali (Vanin, 2002). Quella neutra[123] è quella tipica dell'analisi economica, secondo la quale gli individui sono autointeressati e la partecipazione sociale è uno dei mezzi per ottenere il fine della soddisfazione delle preferenze (Granovetter, 1973), solo il comportamento, e non le motivazioni, sono rilevanti in termini di vincoli o incentivi all'azione individuale.
Consideriamo la definizione di Vanin (2002) per gli altri due casi.

"The positional orietation is the desire to gain a higher relative position, that is to reduce the distance from those who are above and to increase the distance from those who are below . Such desire may be satisfied in several ways, according to the scale on which we evaluate relative position: two relevant examples are the distribution of wealth and that of human capital and talent. A simle case is the one in which there is a complete information about such variables. If in turn, these variables are not completely observable, individuals relative position are evalutated through a signaling game: for instance, conspicous consumptions may be used to convey a signal on individual wealth, and the individual occupational group may say something about his or her talent and human capital"[124]

"The ralational orientation may be generally defined as the desire to increase one's proximity with other people, for instance through friendship, sympathy, sharing of ends, of norms, of group belonging and, at the limit, of life. (…) According to the definition of Uhlaner (1989) relational goods are particular type of local public goods, that can only be produced and consumed through the joint action of several individuals, whose identities become relevant. Therefore, tow peculiar aspects of relational goods are that they cannot be enjoyed alone and that it is mostly very difficult to separate their production from their consumption, since they easily coincide. Indeed not only consumer and producer are the same agents, but social participation produces relational goods at the same time that it lets participants consume them"[125].

5.1.2) Well-being e crescita economica: identità, capitale sociale

La logica di Bruni e Zamagni di analisi del welfare in un contesto economico così descritto consta di due passaggi logici: il primo è - per così dire - un richiamo alla definizione del benessere individuale e dello sviluppo proposta da Amartya Sen (1999); il secondo passaggio, svolto grazie al lavoro di Antoci, Sacco e Vanin (2002),

[123] Zamagni la definisce "non-tuista" riprendendo il termine da Wicksteed: si veda Zamagni S. (2002c) e Bruni l. e Zamagni S. (2004) pag. 103-108 e poi ancora 117 e seguenti.
[124] Vanin (2003) pag. 38. L'origine economica della letteratura sui beni posizionali è Hirsh (1976), altri riferimenti importanti Corneo e Jeanne (1999a, 1999b, 1997, 1998).
[125] Vanini (2003) pag. 41-42. Per i riferimenti base Uhlaner (1989), Gui (2000)

argomenta sulla possibilità di trappole di povertà a causa di una sottoproduzione di beni relazionali. Il concetto che rende interdipendenti le scelte di sostituzione tra beni relazionali e beni di consumo e lo sviluppo del sistema socio economico nel suo complesso, è quello di capitale sociale, che possiamo considerare, insieme ai concetti di reciprocità e beni relazionali il terzo concetto essenziale su cui poggia la prospettiva d'analisi di Bruni e Zamagni.

5.1.2.1) Identità, capacità, sviluppo: la logica di Sen

Come si è detto nella logica di Bruni e Zamagni la reciprocità, intesa come interpretazione condivisa dei fini dell'azione economica, non vuole essere una soluzione del tutto "neo-comunitarista" o relativista alle valutazioni del benessere: la prospettiva suggerita poggia invece su misure di sviluppo "oggettive" che fanno riferimento all'ampliamento delle possibilità di autorealizzazione dell'individuo.

Sen ha in particolare operato una sistematizzazione delle variabili tradizionali di well-being all'interno di una visione dello sviluppo come crescita delle libertà reali dell'individuo[126], sinteticamente espresse come possibilità di mettere in atto stili di vita alternativi[127].

Tra le considerazioni con cui Sen argomenta le proprie posizioni due risultano determinanti in questa sede: la prima riguarda il rapporto tra libertà e sviluppo, la seconda il rapporto tra redditi reali e vantaggi da essi estraibili in termini di benessere e libertà.

L'importanza della libertà nello sviluppo è legata a due aspetti[128] che Sen definisce rispettivamente dei *valori* e dell'*efficienza*. Innanzitutto la definizione di sviluppo

[126] *Lo sviluppo può essere visto come un processo di espansione delle libertà reali godute dagli esseri umani. Questa concezione, che mette al centro le libertà umane, si contrappone ad altre visioni più ristrette dello sviluppo, come quelle che lo identificano con la crescita del prodotto nazionale lordo o con l'aumento dei redditi individuali (…). Naturalmente la crescita del PNL può essere un importantissimo mezzo per espandere le libertà di cui godono i membri della società: ma queste libertà dipendono anche da altri fattori, come gli assetti sociali ed economici, i diritti politici e civili. (…) Il concepire lo sviluppo come espansione delle libertà sostanziali ci porta a focalizzare l'attenzione su quei fini che rendono importante lo sviluppo stesso, e non solo su alcuni mezzi che –inter alia- svolgono in questo processo un ruolo di primo piano. Lo sviluppo richiede che siano eliminate le principali forme di illibertà: la miseria come la tirannia, l'angustia delle prospettive economiche come la deprivazione sociale sistematica, la disattenzione verso i servizi pubblici o l'autoritarismo di una stato repressivo. Nonostante l'aumento senza precedenti di opulenza globale, il mondo contemporaneo nega libertà elementari ad un numero immenso di esseri umani.* Sen, Lo Sviluppo è libertà, Mondatori, Milano, 2000, pag. 9-10.

[127] Sen, op. cit., pag. 78.

[128] Sen, (2000) pag. 23.

come crescita delle libertà sostanziali è una ipotesi normativa. Oltre a questa "presa di posizione" della libertà come finalità dello sviluppo, ne viene rilevata anche una funzione strumentale *allo* sviluppo, inteso tanto nella sua prospettiva "allargata", quanto nella più ristretta visione di incremento del prodotto. L'ampliamento delle libertà reali è infatti una delle principali determinanti dell'iniziativa e dell'efficienza sociale dell'individuo: se la determinante base dello sviluppo economico è l'azione individuale, allora più efficiente il soggetto, maggiori le prospettive di sviluppo. In questo senso Sen individua una serie di libertà strumentali allo sviluppo economico[129].
La seconda serie di considerazioni fondamentali riguarda il fatto che il reddito reale vada considerato un mezzo, tra i tanti, per la determinazione del benessere individuale. La possibilità del reddito reale di trasformarsi in benessere effettivo per le persone dipende da cinque distinte cause che qui ci limitiamo ad elencare[130]: eterogeneità delle persone (ad esempio presenza di limitazioni fisiche o malattie); diversità ambientali (clima); variazioni del clima sociale (sistema scolastico, diffusione del crimine eccetera); differenze relative (essere poveri in una società ricca può limitare la partecipazione del soggetto alla vita sociale); distribuzione intra-familiare (dipendente da sesso età o altro).
Da questa serie di considerazioni Sen trae la conclusione che il benessere del soggetto debba essere espresso con una formula più generale, come capacità di realizzare i propri obiettivi. I due concetti fondamentali con cui esprimere questa forma di benessere inteso come libertà reale sono funzionamenti e capacitazioni. Il concetto di funzionamento riguarda ciò che una persona può desiderare - in quanto gli dà valore - di fare o di essere. I funzionamenti a cui viene riconosciuto valore vanno dai più elementari, come l'essere nutrito a sufficienza a condizioni personali molto complesse come l'avere rispetto di sé. La capacitazione di una persona non è che l'insieme delle combinazioni alternative di funzionamenti che essa è in grado di realizzare. E' dunque una sorta di libertà: la libertà sostanziale di realizzare più combinazioni alternative di funzionamenti (cioè di mettere in atto più stili di vita alternativi). Mentre la combinazione dei funzionamenti effettivi di una persona rispecchia la sua riuscita reale, l'insieme delle capacitazioni rappresenta la sua libertà di riuscire, le combinazioni alternative di funzionamenti tra cui può scegliere.

[129] Sen, (2000), pag. 43.
[130] Per la presentazione puntuale di tali aspetti, Sen, op. cit., pag. 74.

Altrimenti detto lo sviluppo sociale viene inteso come lo sviluppo di un ambiente sociale che favorisca la costruzione di identità individuali soddisfacenti[131]. Perché tale operazione sia possibile bisogna partire dalla multidimensionalità e non completa fungibilità dei beni ricercati dagli individui e dalla non fungibilità delle forme di capitale necessarie al processo di sviluppo.

5.1.2.2) Beni relazionali, capitale sociale: il rischio di impoverimento sociale

L'analisi di Antoci, Sacco e Vanin (2002) mostra come sia possibile che lo sviluppo economico, inteso tradizionalmente come aumento dei beni e delle risorse materiali disponibili, possa produrre delle trappole di povertà sociale e a lungo termine il suo stesso rallentamento. Potremmo dire in un certo senso come lo sviluppo economico tradizionale possa mettere in moto meccanismi di impoverimento sociale.
Il ragionamento su cui si basano gli autori è il seguente: il well-being individuale dipende in generale anche dalla possibilità degli individui di godere di beni relazionali. Tali beni vengono prodotti grazie alla partecipazione sociale, in particolare nel momento in cui le motivazioni alla partecipazione dei soggetti non sono neutre, ma sono dipendenti dalla condivisione di una cultura specifica all'interno di un gruppo.

Lo sviluppo sociale dipende dalla presenza di svariate forme di capitale, una tra queste, fondamentale è il capitale sociale. Tale concetto è stato introdotto da Coleman (1988, 1990) e da Putnam (1993a, 1993b; 1995a, 1995b) e viene inteso dagli autori come patrimonio accumulato di relazioni, strutture associative, fiducia ed osservanza delle norme civiche incorporato nelle strutture sociali di un determinato gruppo, organizzazione, società. Gli autori utilizzano quindi questo termine nel senso di capitale sociale di gruppo, sintetizzabile in norme condivise, fiducia e network associativi. Antoci, Sacco e Vanin considerano inoltre e fanno propri, i contributi teorici ed empirici che indicano il ruolo del capitale sociale come motore dello sviluppo economico inteso – potremmo dire – sia nei consuete misure in termini di reddito e beni che quelle più allargate alla Sen. Nella logica tradizionale infatti il capitale sociale ha l'obiettivo, ad esempio di ridurre i costi di transazione. Nella seconda logica invece, il capitale sociale ha ad esempio un impatto diretto sulla

[131] E' questa la definizione che viene usata da Vanin (2002) e Antoci Sacco e Vanin (2002).

possibilità di godere di beni relazionali. In altri termini più alto il livello di Capitale Sociale più alto il vantaggio estraibile dalle attività di partecipazione sociale, più alto quindi il risultato del consumo-produzione di beni relazionali.

Il punto di contatto tra beni relazionali e capitale sociale è il fenomeno della partecipazione sociale: la partecipazione sociale è attivata, tra le altre cose, dalla ricerca di beni relazionali. La partecipazione sociale produce capitale sociale il quale sviluppandosi rende più attraente – come s'è detto - la partecipazione sociale stessa. Ovviamente la partecipazione sociale e quindi la creazione di Capitale Sociale non è prodotta solo dalla ricerca di beni relazionali con la loro corrispondente motivazione non autointeressata: può essere anche il risultato "secondario" di una partecipazione sociale orientata da altre motivazioni (Granovetter, 1973). Tuttavia gli autori ritengono che i processi di costruzione identitaria[132] e quindi di costruzione di beni relazionali siano essenzialmente un fine in sé della partecipazione sociale e un elemento fondante del benessere.

Stabilite queste relazioni da dove emerge il problema e la possibilità di trappola di povertà? Sostanzialmente dalla pressione alla sostituzione di beni relazionali con beni di consumo privati, che caratterizzerebbe la società contemporanea. I beni relazionali sono veri e propri beni in quanto sono altamente time-consuming: la struttura della nostra società, i ritmi di lavoro, eccetera, rende l'attività di produzione-consumo di tali beni particolarmente onerosa. Gli autori mostrano, tramite un'analisi dinamica, che è possibile che lo sviluppo economico, facendo aumentare il costo del tempo produca una sostituzione di beni relazionali con beni privati. La riduzione del capitale sociale rende infatti progressivamente meno remunerativi i beni relazionali innestando quindi un processo di ulteriore riduzione. Tale processo può venire modellizzato o tramite un modello "neo-classico" in cui la trappola di povertà dipende da un problema d'esternalità, cioè dalla mancata interiorizzazione nell'individuo dell'effetto sociale della sostituzione di beni relazionali con beni privati, oppure tramite un modello evolutivo orientato a mostrare come la pressione delle stesse dinamiche sociali possa essere la fonte di esiti subottimali.

[132] Si veda al proposito Sacco e Viviani (2003).

In entrambi i casi è fondamentale il rapporto tra il livello di capitale iniziale (alto o basso) e i livelli di equilibrio che si vanno a produrre (con molti o pochi beni relazionali).

5.1.3) Il ruolo delle imprese sociali e civili e l'evoluzione degli incentivi

Il percorso concettuale di Bruni e Zamagni è orientato - da un lato - ad individuare una specificità delle imprese sociali e civili che superi l'idea di identità residuale che emerge dalla logica neoclassica. Dall'altro gli autori intendono superare l'idea delle motivazione come rinforzo delle preferenze, ovvero della azione collettiva come rappresentata da un gioco della fiducia.

La scelta di partire da specifiche forme di imprese e non dal settore non-profit in generale non è casuale: Bruni e Zamagni infatti ritengono che l'identità determinata solamente dal vincolo della non distribuzione degli utili sia un'identità debole. Non solo dal punto di vista descrittivo, in quanto all'interno del settore ci sono forti differenze istituzionali, culturali ed organizzative, ma proprio dal punto di vista normativo, in quanto la non distribuzione degli utili lascia aperto lo spazio ad altre forme di opportunismo e quindi, in mancanza di meccanismi di controllo e selezione, a condizioni di subottimalità socio-economica.

L'analisi dell'identità delle imprese sociali e civili poggia invece sulla struttura di transazioni impiegata, che non verte esclusivamente sullo scambio di equivalenti o sulla redistribuzione, ma coinvolge il meccanismo della reciprocità e la produzione di beni relazionali. In un sistema economico in cui è fondamentale per il benessere individuale - e lo sviluppo tout court - il capitale sociale, tali imprese sarebbero tra i principali produttori dei beni che ne determinano la creazione.

La logica di Bruni e Zamagni è quella appunto di ritiene il capitale sociale essenzialmente come prodotto di beni relazionali, che richiedono - per la loro creazione - una partecipazione motivata in modo non autointeressato.

Il punto fondamentale è il seguente: poniamo che l'incentivo alla partecipazione ad una certa impresa sia dato dalla ricerca di beni relazionali, che sono garantiti da una forma istituzionale - e da una struttura di governance - che verte sul meccanismo di reciprocità. La motivazione che guida la ricerca di tali beni è specifica e non autointeressata. La forza incentivante dell'organizzazione sull'individuo dipende dal livello di capitale sociale che il particolare sistema relazionale ha sviluppato. Più

cospicuo il capitale sociale (quantità e qualità delle relazioni) più alto l'incentivo, minore il rischio di defezione. Nel momento in cui un individuo decide di partecipare, con tale azione attua contemporaneamente consumo e produzione di beni relazionali e contribuisce ad accrescere il capitale sociale innestando un meccanismo di rinforzo delle motivazioni. Quindi se il livello di capitale iniziale è sufficientemente elevato da far si che gli individui decidano di investire la propria personalità in tale sistema di relazioni, si attua un meccanismo virtuoso di crescita del capitale sociale e di sviluppo ulteriore delle motivazioni relazionali. Siamo di fronte ad un meccanismo endogeno di rinforzo degli incentivi che sintetizza un fenomeno di riproduzione culturale espressa dalla crescita di una determinata forma di capitale sociale.
Si è così endogenizzata la modifica delle preferenza all'interno del processo di riproduzione e selezione dei comportamenti nel sistema economico. Si ha quindi un modello di selezione e coevoluzione di motivazioni, forme di capitale e sviluppo economico, come mostra il modello di Antoci, Sacco e Vanin (2002).

La differenza tra le imprese sociali e imprese civili sta nel fatto che le prime, il cui esempio è la cooperativa classica, sono basate sul principio di mutualità di governo delle transazioni che non possiede l'aspetto della transitività che caratterizza la reciprocità ed è invece applicato dall'impresa civile, il cui prototipo è la cooperativa sociale. La mutualità tipica del modello cooperativo tradizionale o le complesse forme partecipative della comunità locale all'interno delle cooperative sociali, servirebbero dunque per produrre un sistema di relazioni che sono l'obiettivo della partecipazione a tali istituzioni. Lo scambio di mercato - per tali istituzioni - è lo strumento per produrre quei beni e ottenere quelle risorse che sono parte del più complesso paniere di obiettivi, assicurativi, partecipativi e solidaristici, che vengono forniti ai partecipanti.

Il problema che Bruni e Zamagni si pongono a questo punto è: nel contesto di economie di mercato, quali quelle odierne, è possibile che organizzazioni il cui modus operandi è fondato sul principio di reciprocità possono durare nel tempo? Una prima risposta viene data proprio dal modello di Antoci, Sacco, Vanin (2002): se il capitale sociale incorporato in tali organizzazioni è sufficientemente alto, allora gli individui decideranno di investire in esse il proprio tempo (e la propria costruzione identitaria).

Oltre a ciò, le imprese sono caratterizzate da specifiche norme (istituzionali e organizzative) che stabiliscono la coerenza tra obiettivi economici ed incentivi forniti ai soggetti che operano in esse[133]. Come abbiamo detto - secondo Bruni e Zamagni - c'è una coevoluzione di norme dell'impresa e motivazioni dei soggetti. Gli incentivi infatti generano effetti diretti ed indiretti. I primi sono quelli che intervengono sull'interesse proprio dell'agente, i secondi quelli che influenzano il suo sistema motivazionale (Bowles, Gintis, Osborne 2001). La partecipazione all'impresa, motivata dalla ricerca di determinati beni relazionali, costruisce capitale sociale che ulteriormente incentiva l'emersione ed il rafforzamento di queste motivazioni. Tuttavia il meccanismo può essere messo in crisi proprio dallo spiazzamento degli incentivi: se un'organizzazione modifica gli incentivi, ad esempio predisponendo un incentivo monetario per la realizzazione di un compito che prima veniva svolto in base ad un principio emergente dalla relazione di reciprocità, si potrà innestare una sostituzione di motivazioni non autointeressate con motivazioni neutre, producendo, secondo Bruni e Zamagni, una riduzione progressiva dei beni relazionali e quindi del capitale sociale[134].
La coesistenza di imprese diverse dipende quindi dalla complessità delle motivazioni individuali e va valutata in un contesto di coevoluzione di norme organizzative e motivazioni individuali.

In conclusione, secondo gli autori, il ruolo delle imprese sociali e civili, come esempi d'imprese dedite allo sviluppo dei beni relazionali è giustificato grazie al contributo di questi allo sviluppo economico con la creazione di capitale sociale. Il modo in cui la loro presenza nel mercato si sviluppa è quello della coevoluzione di norme di conduzione d'impresa (che sintetizzano mission, struttura di governance, sistema di incentivi) e motivazioni non autointeressate. A seconda del livello di capitale sociale di partenza l'equilibrio evolutivo che si produce sarà di un numero alto o basso di imprese "relazionali".

5.1.4) Virtù civiche, eterogeneità delle imprese e responsabilità sociale

[133] Si veda Bruni e Zamagni (2004) Pag. 195.
[134] Esempi di questo in particolare in Bruni (2003).

Come si è detto nel capitolo precedente, Sacconi (2004) introduceva il ruolo delle motivazioni conformiste, come rinforzo del meccanismo di reputazione. Bruni e Zamagni endogenizzano la modifica delle motivazioni all'interno della descrizione dell'impresa considerandola il luogo proprio in cui beni relazionali e capitale sociale si sviluppano rafforzando il sistema motivazionale non autointeressato dei soggetti.

Zamagni (2004) non propone una definizione specifica di responsabilità sociale d'impresa, poggiando sostanzialmente su quella di Sacconi in termini di *multistakeholdership*: tuttavia ritiene che non sia la logica contrattualista della reputazione, ma quella dell'etica delle virtù, il filtro descrittivo e normativo più appropriato per l'analisi dello sviluppo delle imprese sociali e civili ed anche della rsi.

Secondo Zamagni è proprio la presenza di preferenze etiche, che attribuiscono valore al fatto che l'impresa pratichi l'equità, il centro del problema e la loro evoluzione quindi, con appropriati incentivi, il punto fondamentale.

Secondo l'etica delle virtù l'esecutorietà delle norme dipende, in primo luogo dalla costituzione morale degli agenti, cioè dalla loro costituzione morale interna ancora prima che da un meccanismo di enforcement esogeno. Perché tali preferenze si diffondano è necessaria la presenza di beni relazionali che possono prodursi nel momento in cui i comportamenti dei soggetti non valgono solamente in quanto tali, ma in quanto espressione non strumentale di un sistema valoriale condiviso.

Come rileva Vanin (2002), la costruzione delle virtù civiche è propriamente analoga alla costruzione generale del capitale sociale (di cui è un aspetto rilevante), attraverso il processo di evoluzione endogena delle motivazioni.

Detto in altri termini Bruni e Zamagni spostano il focus del problema rispetto a Sacconi: mentre questi riteneva che la responsabilità sociale andasse analizzata in termini di etica razionale, cioè prima come definizione del contratto giustificato, poi come problema di enforcement del contratto, Bruni e Zamagni indicano fondamentalmente nella emersione e nella pratica di motivazioni etiche, all'interno di un meccanismo selettivo di pressione ed evoluzione sociale, il meccanismo che incentiva l'emersione e la pratica di una rsi, pur intesa come *governance* allargata.

5.1.5) La nostra interpretazione della proposta di Bruni e Zamagni

L'argomentazione di Bruni e Zamagni presenta a nostro parere due problemi che ci orientano a proporre un'interpretazione della loro proposta utile ai nostri scopi, ma un poco differente sotto il profilo normativo.

Ci sono due ipotesi del loro argomento che nel contesto della analisi dell'obiettivo e della natura d'impresa e della definizione della responsabilità sociale ci sembrano problematiche. Come rileva Vanin (2002)[135] il legame diretto tra beni relazionali, sviluppo del capitale sociale e crescita economica funziona principalmente all'interno di società omogenee, cioè dove le culture dei gruppi sociali, ovvero la tipicità dei beni relazionali, è ridotta. Nel caso di società eterogenee lo sviluppo del capitale sociale di un gruppo potrebbe non essere vantaggioso per un altro gruppo, ovvero ci possono essere pressioni competitive, per cui il legame tra sviluppo di una cultura e sviluppo economico in generale è più debole. (Ad esempio io potrei ritenermi minacciato dallo sviluppo del capitale sociale di un particolare gruppo religioso, etnico o culturale differente dal mio). Dal punto di vista di Vanin, che si occupa del problema dell'impoverimento sociale, ciò non modifica l'analisi, anzi rafforza la tesi per cui nelle società moderne, in cui l'eterogeneità è crescente, si possono produrre dei fenomeni di impoverimento sociale, in quanto ad ogni modo i beni relazionali sono importanti per gli individui.

Questo ragionamento, in che termini modifica le conclusioni di Bruni e Zamagni? La conseguenza fondamentale è che risulta difficile sostenere un legame diretto tra la produzione di capitale sociale attuata dalle imprese sociali e civili e lo sviluppo economico. Tale contributo – a parere nostro - non è diretto, dalla produzione di capitale sociale allo sviluppo economico, ma va declinato all'interno del rapporto tra impresa e comunità di riferimento: tramite lo sviluppo del proprio capitale sociale produco la diffusione di certi beni e servizi che sono riconosciuti come utili dalla società di riferimento a ogni livello territoriale che venga toccato dall'azione dell'impresa. Il riconoscimento che la comunità nel suo complesso fornisce al ruolo di certe imprese e alla specificità dei loro valori diventa essenziale: non esiste una specificità di queste imprese in astratto, ma un riconoscimento che si modifica endogenamente ed è essenzialmente un convenzione culturale.

[135] Pag. 47.

Il secondo problema - sempre sottolineato da Vanin (2002)[136] - è che nelle relazioni di lavoro, in generale, le motivazioni posizionali e relazionali sono strettamente connesse e gli incentivi delle due forme sono strettamente interagenti. La logica con cui risolvere questa difficoltà può essere la seguente semplificazione: sia i beni relazionali che posizionali sono comunque originati da incentivi non neutri in quanto dipendono dalla condivisione di prospettive valoriali motivanti. Il meccanismo di rinforzo degli incentivi endogeno rimane inalterato: ciò che si perde è solo la contrapposizione posizionalità e relazionalità, ma rimane quella più generale con il non-tuismo.
Cosa si modifica nell'argomentazione di Bruni e Zamagni? Ancora che la specificità delle imprese sociali e civili non passa per la produzione di beni relazionali che le altre imprese non producono, ma per la produzione di particolari beni relazionali, che necessitano opportune convenzioni di riconoscimento.

Dal nostro punto di vista, come si è anticipato, quello che interessa di questa analisi sta nel riconoscimento della relazionalità, intesa come sistemi valoriali condivisi, come fondamento dell'analisi delle *finalità* di un sistema economico (e socio-culturale) e non tanto come contrapposizione alla posizionalità. Importante chiarire che – sempre secondo il nostro punto di vista – adottare una prospettiva relazionale non porta necessariamente alla costruzione di valori che incentivino gli atti di solidarietà o di responsabilità sociale convenzionalmente intesi. Chiaramente è possibile, anzi difficilmente negabile, che possano esistere comunità che condividano valori improntati al più radicale individualismo, che pratichino e giustifichino l'evasione fiscale, che attribuiscano status agli individui principalmente in base alle proprie disponibilità materiali. Pur essendo tutto ciò decisamente lontano dai principi convenzionalmente ritenuti alla base della rsi, anche in questo contesto 'perverso' la logica organizzativa è basata su una forma di reciprocità come meccanismo di sostegno delle convezioni sociali e sulla produzione di forme (seppur 'reificate') di beni relazionali (che saranno collegati a beni di status piuttosto convenzionali come automobili, case, imbarcazioni di lusso ecc.) per esprimere le reciproche posizioni. Per quanto riguarda gli effetti di tale prospettiva nella definizione dell'obiettivo e della natura dell'impresa, riteniamo che tutte le imprese siano produttrici di beni

[136] Pag. 43.

relazionali, cioè specifiche forme partecipative basate sullo sviluppo di una cultura comune: ciò è diventato esplicito almeno dagli anni '80 nel progressivo concentrarsi sulla cultura d'impresa segli studi di strategia aziendale (si veda Gagliardi, 1986).
In altri termini ci sembra più interessante vedere la relazionalità non tanto inclinazione motivante contrapposta alla posizionalità, quanto come l'endogenizzazione di una prospettiva antropologica nella descrizione del sistema economico e delle caratteristiche delle sue istituzioni. In questo forse non accogliamo del tutto la logica di Bruni e Zamagni che sembra voler richiamare una differenza nel tipo di beni prodotti da diversi tipi di imprese: per noi si tratta di beni dello stesso tipo, cioè che svolgono la stessa funzione nel contribuire a definire l'identità individuale e il sistema regolativo dei rapporti tra i membri dell'istituzione, ma appartengono a culture di tipo diverso.
Un altro modo per trattare le indicazioni di Bruni e Zamagni, è quello di ricordare che l'azione economica è una azione complessa di riproduzione sociale che va vista nella sua multidimensionalità: gli obiettivi dei soggetti non sono tutti fungibili. Tale multidimensionalità deve essere considerata un fattore endogeno allo sviluppo delle istituzioni, delle preferenze e del sistema economico.

Il contrattualismo consentiva, rispetto alla logica classica, l'individuazione delle caratteristiche istituzionali di un'impresa giustificata, ma non negava il perseguimento del profitto come fine legittimo e responsabile (pur accanto ad altri). Così le proposte di Bruni e Zamagni rafforzano il rilievo delle culture motivazionali condivise nel determinare la descrizione e la produzione del valore all'interno dell'impresa, ma non negano la possibilità di un utilitarismo "culturale" diffuso. Il punto che viene decisamente superato rispetto alla visione neoclassica è la monodimensionalità delle preferenze, la possibilità di ridurle ad un'unica istanza caratterizzante: non a caso il problema da cui partono le riflessioni dei due autori è il *crowding out* delle motivazioni etiche prodotto dalla riduzione degli incentivi ad aspetti monetari.

Ciò che viene superato, rispetto alla prospettiva contrattualista, è la giustificazione dell'impresa nei soli termini dell'etica razionale, che nella versione di Sacconi considera esogene preferenze e forme istituzionali per valutarne solo la coerenza e la legittimità. La descrizione dell'obiettivo e della natura dell'impresa viene data

all'interno di una più ricca rappresentazione della riproduzione sociale all'interno del sistema economico, in cui si producono anche beni relazionali. All'interno di tale rappresentazione, la composizione del paniere di beni ricercati nella partecipazione all'attività collettiva si modifica in un contesto di coevoluzione di preferenze, istituzioni e sistema socio-culturale. Il fatto che l'impresa, anche quella tradizionale e profit, si trovi a dover agire su leve quali la motivazione dei dipendenti tramite la partecipazione alla mission aziendale è più compiutamente comprensibile in uno scenario in cui la diminuzione della partecipazione sociale limita la produzione di beni relazionali, ma non il loro bisogno, tanto da rendere efficaci nella motivazione dei lavoratori aspetti eminentemente simbolici, anche all'interno di istituzioni che sembravano basarsi esclusivamente su principi di scambio d'equivalenti.

La nostra interpretazione dunque non va intesa come una negazione dell'importanza della prospettiva di Bruni e Zamagni nel rilevare la differenza d'approccio verso i beni relazionali delle imprese sociali e civili, ne nell'evidenziare il ruolo di una dinamica culturale orientata alla formazione di una base valoriale condivisa per la incentivazione di "comportamenti responsabili". Riteniamo però che le condizioni che rendono possibile una cultura non autointeressata, orientata specificamente ad atti di responsabilità sociale, sono molto delicate e prevedono non tanto il semplice sviluppo di un orientamento 'relazionale', ma di una *relazionalità prosociale* piuttosto matura ed articolata. Una cultura specifica.

In generale dunque, la prospettiva relazionale permette di aggiungere la produzione di beni relazionali alla descrizione della natura e dell'obiettivo dell'impresa giustificata. Passando infatti dalla prospettiva giustificativa a quella della interpretazione delle visione convenzionale di rsi secondo questa logica, si può svolgere la seguente argomentazione: se una delle fonti della responsabilità sociale, intesa in termini di specifici atti, è la presenza di soggetti (consumatori, comunità locale o imprenditori) che hanno una cultura orientata ad una determinazione del valore economico non sintetizzabile in un risultato reddituale, allora la forma più forte e incisiva di responsabilità dell'impresa va cercata proprio nello sviluppo di una cultura specifica che orienti verso questa diversa modalità di percezione del benessere e di valutazione dello sviluppo.

Il concetto 'socialmente allargato' di sviluppo sostenibile cerca per certi versi di raggiungere questo obiettivo tracciando un riferimento concettuale – in verità molto generale - che orienti la costruzione di preferenze morali. In Italia storicamente questo compito di "alfabetizzazione etica" è stato svolto dalle organizzazioni politiche e religiose, in particolare il Partito Comunista Italiano e una frangia consistente del Cattolicesimo Sociale, accanto agli sviluppi volontaristici della prima cooperazione. In seguito il panorama è stato arricchito dalla diffusione della cultura ambientalista e, nel campo della cultura d'impresa, dalla vicenda imprenditoriale pionieristica ed innovativa di Adriano Olivetti.

Dal punto di vista prettamente normativo, se dal contrattualismo secondo Sacconi emergeva che l'impresa responsabile è quella che istituzionalmente promuove forme di partecipazione che incentivino l'equità nella contrattazione e la fiducia (ad esempio la cooperativa), dalla prospettiva relazionale di Bruni e Zamagni emerge la convinzione che l'impresa responsabile sia quella in grado di contribuire sostanzialmente alla costruzione di una comunità morale, cioè alla strutturazione di valori e motivazioni specifiche, che sono l'atteggiamento non autointeressato e la negazione del profitto come fine, la partecipazione, la relazione in sé, in generale lo sviluppo della capacità e dei funzionamenti individuali. Siamo dunque coscienti che Bruni e Zamagni vanno oltre l'indicazione di prospettiva metodologica, fornendo anche un contenuto normativo molto preciso alla loro tesi. Tuttavia ci è sembrato utile separare il contributo metodologico dalla prospettiva specifica degli autori.

La nostra logica argomentativa si rinsalda con quella di Bruni e Zamagni seguendo l'altro percorso di valutazione del benessere e dello sviluppo sociale che loro indicano come coerente rispetto alla loro analisi, cioè quello di Amartya Sen. Se il legame tra tipi di impresa, beni relazionali, capitale sociale e sviluppo economico diventa molto complesso perché mediato dalla compresenza di differenti convenzioni sociali, si ha comunque la possibilità di proporre misure "oggettive" del benessere nei termini di contributo alla capacità e funzionamenti individuali.

5.2 Teorie dell'impresa: prospettiva evolutiva e convenzioni organizzative

Dal paragrafo precedente emerge la necessità di una teoria dell'impresa, e specificamente di una teoria della coesistenza di imprese eterogenee, che permetta di dare conto della varietà di culture motivanti e meccanismi di governance presenti nei mercati. La coevoluzione di questi aspetti, come argomenteremo nel capitolo successivo, è una rappresentazione dello sviluppo dei comportamenti e tipologie d'impresa utile per concettualizzare l'emersione ed il rafforzamento non solo di comportamenti, ma di specifiche culture di responsabilità sociale. Tale rappresentazione si svilupperà come un adattamento del modello proposto da Aoki (1998) sulla coesistenza di convenzioni organizzative. Il modello di Aoki si presenta come un modello di selezione di scelte professionali e forme di governance basato sullo strumento dei giochi evolutivi, caratterizzati dalla possibilità di dare conto della molteplicità degli equilibri di selezione e dalla stretta *path dependency* degli esiti.
Il modello di Aoki verrà presentato diffusamente, vista la sua rilevanza nella logica di questo lavoro: come introduzione verrà brevemente presentato il filone d'analisi delle organizzazioni e dei settori industriali che emerge dal contributo di Nelson e Winter (1982)[137], riferimento base per ogni teoria evoluzionista dell'impresa.

5.2.1) Approccio evolutivo e delle capacità: un'introduzione

Il lavoro di Nelson e Winter analizza come il comportamento delle imprese, all'interno di un determinato mercato o settore, e le condizioni ambientali generali del settore stesso, evolvano assieme.
Tale teoria nasce da un confronto con la teoria neoclassica del funzionamento e della selezione delle imprese nei mercati: secondo tale visione la competizione conduce i soggetti ad un equilibrio dato dal fatto che tutti perseguono la massimizzazione del profitto: le differenze organizzative dipendono essenzialmente da differenti strutture di costi. Il punto di partenza di Nelson e Winter è nel ritenere che tale teoria non consideri lo sviluppo e la natura dinamica dei mercati, in cui molti equilibri sono possibili e gli esiti dell'interazione sono strettamente *path dependent*. L'equilibrio

[137] Per una individuazione delle origini di questo approccio nel pensiero economico si veda Hodgson, 1998.

neoclassico indicherebbe alcuni aspetti della relazione tra i soggetti presenti all'interno del mercato, ma non il meccanismo effettivo di modifica dei comportamenti e di selezione delle imprese efficienti.

Ai concetti tradizionali di massimizzazione - come sintesi del comportamento - e d' equilibrio - come riferimento per descrivere la struttura dei mercati - Nelson e Winter sostituiscono quelle di routine e di meccanismo di ricerca e selezione delle routine migliori. La teoria si occupa del processo dinamico con cui tali pattern comportamentali ed il risultato di mercato, si determinano congiuntamente nel tempo.

Il concetto di routine è piuttosto controverso nell'analisi che la letteratura successiva ha svolto delle proposte di Nelson e Winter[138]. La routine viene definita - dagli autori stessi - secondo punti di vista diversi, in particolare come memoria organizzativa e come tregua.

Le routine sono memoria organizzativa in quanto contengono tutte le informazioni fondamentali su come svolgere l'attività, sono quindi il punto di partenza per qualunque modifica il cui successo dipenderà anche dalla routine attualmente in uso. In tal senso lo sviluppo dell'impresa è strettamente *path dependent*.

La routine può essere intesa come tregua, nel senso che è il risultato della soluzione del conflitto interno all'azienda su come affrontare le scelte. In questo senso l'idea di routine si avvicina molto a quella di contratto sociale come convezione di coordinamento, solo che la routine non è un aspetto istituzionale, ma più strettamente culturale, cioè - come dicono Nelson e Winter - riguarda una specifica cultura simbolica condivisa dalla parti.

Il secondo elemento base del modello di Nelson e Winter si situa nell'ipotesi che le imprese si modifichino attraverso la ricerca delle routine organizzative migliori. Tale ricerca tuttavia non è un processo istantaneo e svolto in condizioni di perfetta informazione, ma è il risultato di un meccanismo di apprendimento e di imitazione delle routine dei concorrenti presenti nella stessa industria.

Tali premesse modificano alcuni rilevanti aspetti interpretativi: i fallimenti di mercato vengono intesi, ad esempio, come mancata diffusione di un certo tipo di innovazione tecnologica, quindi di certe specifiche routine produttive ed organizzative, caratterizzate da esternalità positive. Secondo tale logica non esiste un ottimo, ma si

[138] Per una introduzione al dibattito più recente sul significato e l'applicabilita del concetto di routine si veda Dosi, Marengo, Bassanini, Valente, 1999; Cohen, Burkhart, Dosi e altri, 2000; Foss, 2003 ; Cohendet, Llerena, 2003; Hodgson, Knudsen, 2004.

possono comunque definire delle condizioni in cui le esternalità positive prodotte da un certo tipo di innovazione non si diffondono a sufficienza perché la selezione di mercato si ferma ad un punto d'equilibrio con un numero ridotto d'imprese d'un certo tipo. Nella logica evolutiva, possono esistere altri equilibri con un numero superiore di tali organizzazioni. In tal caso il ruolo dell'intervento pubblico è modificare alcuni caratteri fondamentali del contesto competitivo in modo che il meccanismo evolutivo si riequilibri verso un esito in cui è maggiore il numero delle imprese che adottano una certa routine innovativa. Il modello di Nelson e Winter evidenzia che prendere in considerazione la situazione di status quo è fondamentale per capire i tempi ed il sostegno necessario perché una nuova routine possa diffondersi. Sostanzialmente vale la logica esposta nella precedente parte del capitolo in cui si spiegava la modalità di formazione del capitale sociale e le trappole di povertà date da condizioni di sottoinvestimento.

Il contributo, piuttosto articolato, di Nelson e Winter è stato utilizzato come stimolo ed integrazione da differenti percorsi di ricerca, qui possiamo citarne due: da un lato il filone di teoria delle organizzazioni - alternativo a quello contrattualista- detto teoria della capacità o delle competenze[139]; dall'altro lo studio della dinamica dei settori industriali[140]. Uno degli aspetti che accomunano questi due percorsi è la centralità della molteplicità di forme organizzative e di dinamiche di innovazione e sviluppo come ipotesi caratterizzante.

Secondo Hodgson (1998) la teoria evolutiva di Nelson e Winter è una sottoclasse delle teorie delle capacità o delle competenze: "*the competente based perspective sees the existence, structure and boundaries of firms as explained in some way by the associated existence of individual and team competences - such as skills and tacit knowledge – which are in some way fostered and maintained by the organization*".
Questa visione si confronterebbe con la teoria dell'impresa basata sul contratto dove l'aspetto centrale dell'identità organizzativa è dato dai limiti di informazione che rendono imperfetto il monitoraggio, formulazione e implementazione dei contratti.

[139] Per un'introduzione a queste prospettive teoriche si può fare riferimento al già citato lavoro di Hodsgon, 1998 e al numero monografico di *Industrial and Corporale Change*, vol. 12, N° 2, Aprile 2003 Special Issue: Theory of Firm, Learning and Organization a cura di Dosi, Malerba, Teece.
[140] Per una rassegna sul tema si consiglia Special Issue di *International Journal of Industrial Organization*, N° 4, 1995 e di *Industrial and Corporale Change*, n° 1, 1997.

Quindi - come rilevano Foss e Langlois (1999) - l'organizzazione non è semplicemente uno strumento di coordinamento che ha l'obiettivo di superare il problema dello spiazzamento degli incentivi, ma è caratterizzata da una conoscenza produttiva ed organizzativa incorporata nel gruppo e parzialmente tacita.
I fenomeni di particolare interesse per questa prospettiva sono la cause delle differenze tra imprese, le fonti dei vantaggi comparati, la modalità di crescita e diversificazione e gli elementi che contribuiscono all'esistenza ed ai confini delle organizzazioni. La prospettiva d'osservazione parte - come si è detto - dal fatto che le imprese siano "*path-dependent entities characterized by heterogeneous and group-based knowledge*[141]".

Per quanto riguarda invece il tema dell'evoluzione delle industrie un punto di partenza può essere il recente contributo di Winter, Kaniowsky e Dosi (2003) dove si parte da una serie di fatti stilizzati, in particolare l'eterogeneità tecnologica, le differenze di crescita tra imprese e la *path dependency* nello sviluppo delle dinamiche industriali, per proporre un modello base che - con una dinamica evolutiva - si concentra sul problema dello sviluppo tecnologico come meccanismo selettivo.

5.2.2) Il modello di Aoki (1998): la selezione di *Convenzioni Organizzative*

5.2.2.1) Obiettivi ed elementi introduttivi del modello

Il modello proposto da Aoki è un esempio piuttosto peculiare di utilizzo di una logica evolutiva per interpretare la natura e la diffusione delle organizzazioni. Prima di esporre il modello va evidenziato un aspetto: un prospettiva compiutamente evolutiva di analisi di un sistema (biologico, culturale, sociale o altro) si caratterizza per la compresenza di tre meccanismi di base: ereditarietà, variazione, selezione, tali meccanismi venivano infatti considerati da Nelson e Winter e connessi al concetto di routine.
Ora il modello di Aoki, come la proposta che verrà svolta in conclusione di questa tesi, si occupano di tracciare un modello evolutivo di selezione, non considerando i problemi di mutazione (o variazione) ed ereditarietà.
Uno degli obiettivi fondamentali del modello di Aoki è di individuare come differenti forme organizzative possano diffondersi in diverse economie e diventare fonti di

[141] Foss, 1998.

vantaggi (o svantaggi) competitivi pur considerando date le potenziali tecnologie e le preferenze dei soggetti. Il fatto stilizzato che Aoki vuole affrontare è la coesistenza nelle economia di differenti convenzioni organizzative: il suo intendo è mostrare come ciò non dipenda da specifiche strutture dei costi o da esternalità, ma essenzialmente dalla complementarietà nelle scelte degli agenti. Nella logica contrattualista o utilitarista, come si è detto, la molteplicità (e subottimalità) degli esiti é dovuta essenzialmente ai parametri esogeni che vincolano le possibilità di scelta degli agenti, mentre in un modello evolutivo di selezione, le alternative e le risposte ottime degli agenti, sono il risultato dell'interplay strategico e la molteplicità e possibilile subottimalità degli esiti, è caratterizzante la logica di questa prospettiva.
Quindi il focus del modello di Aoki sta nel proporre una specifica interpretazione teorica delle differenze tra forme organizzative e nel proporre un modello di selezione evolutivo delle forme organizzative stesse.
Aoki si focalizza sulle organizzazioni intese come associazioni volontarie di agenti che cercano di superare i limiti della loro razionalità, scopo e competenza, nell'intento comunque di ottenere il massimo pay-off possibile dalla loro attività economica.

L'elemento centrale della forma organizzativa su cui si basa il modello di Aoki è il sistema informativo dell'azienda: si ipotizza cioè la presenza di due forme organizzative che si distinguono in basa al sistema informativo utilizzato.
Con sistema informativo Aoki intende la procedura di raccolta ed utilizzo delle informazioni all'interno delle organizzazioni.
Si supponga che l'obiettivo di due soggetti che costituiscono un'organizzazione sia di ridurre il costo unitario del loro output a fronte di mutevoli condizioni ambientali. Tale riduzione avviene con l'aggiustamento dei compiti di ciascun agente: ci sono due possibili effetti dell'aggiustamento dei compiti sui costi. I compiti possono essere complementari, per cui devono essere modificati in modo coordinato per produrre effetti sui costi; oppure possono essere sostituti, cioè l'effetto di diminuzione di costo - dato dall'incremento di intensità di un compito - si riduce se anche l'altro compito viene intensificato.
Ora, in una condizione di incertezza sulle variabili ambientali gli agenti possono accordarsi ex-ante sul livello di ciascun compito in modo da minimizzare i costi. Il problema a quel punto sta nel fatto se gli agenti trattano congiuntamente o

separatamente le informazioni sulle condizioni ambientali. Nell'ipotesi di Aoki esistono due sistemi per trattare le informazioni: differenziato o assimilato. Il modello differenziato è quello in cui ogni agente è specializzato nell'analisi delle informazioni, costruisce le sue credenze e regola il suo livello di compito: ciò che gli agenti condividono sono le regole ex-ante sulle modalità di decisione ex-post. Nel modello assimilato gli agenti processano congiuntamente le informazioni e condividono le informazione come base per scegliere i rispettivi livelli di intensità. Le differenze tra tali sistemi informativi si riflette nei modelli mentali o nelle capacità di analisi delle informazioni che ciascun sistema richiede agli agenti: un sistema informativo individualizzato richiede delle capacità individualizzate di processare le informazioni, viceversa - quello assimilato - richiede capacità che Aoki chiama contestuali, visto che il modello mentale dell'agente richiede di essere costruito e condiviso dagli agenti all'interno dello specifico contesto delle organizzazioni.
Aoki ipotizza che il modello assimilato sia più efficiente nel caso in cui i due compiti siano complementari, per cui c'è il bisogno di aggiustare contemporaneamente i due compiti, viceversa nel caso in cui siano sostituti.
Aoki argomenta sulla coincidenza del modello individualizzato con i sistemi culturali ed organizzativi sviluppatesi nel novecento all'interno della grande industria Statunitense, mentre il modello assimilato sarebbe una sintesi degli aspetti salienti caratterizzanti il modello organizzativo dell'industria Giapponese.

Questa discussione introduttiva permette di fissare i punti di partenza del modello evolutivo: un'impresa è data dall'incontro di due agenti.
Ogni agente deve scegliere se investire le proprie capacità professionale in un tipo individualizzato o contestuale di modello mentale: se vengono accoppiati due agenti con capacità individualizzate si forma un sistema informativo individualizzato, viceversa assimilato. Oltre a ciò, gli agenti devono scegliere in che tipo di impresa lavorare: si suppone esistano due tipi di imprese: B e D, che producono due beni differenti. Nell'industria B ha un vantaggio d'efficienza il modello differenziato (data la sostituibilità dei compiti) mentre nella D ha un vantaggio il modello assimilato (data la complementarietà). Nel caso in cui si accoppino agenti con capacità differenti, il risultato é il peggiore possibile. Ciò produce differenti costi di produzione per le

imprese che sono sintetizzate nelle seguenti matrici, dove I sono le capacità individualizzate e C quelle contestuali.

b_{II}	b_{IC}
b_{CI}	b_{CC}

d_{II}	d_{IC}
d_{CI}	d_{CC}

dunque $b_{II} < b_{CC} < b_{IC} = b_{CI}$; $d_{CC} < d_{II} < d_{CI} = d_{IC}$.

5.2.2.2) Il modello in sintesi

Definito il contesto generale Aoki introduce gli elementi essenziali del contesto evolutivo. La popolazione consiste in un continuum di agenti. Ogni agente è caratterizzato da un tipo di capacità x= (C, I) per tutta la sua vita e dal fatto di lavorare in una particolare industria k= (B, D).
Quindi la distribuzione della popolazione rispetto a capacità ed industrie è m= (m_{CB}, m_{CD}, m_{IB}, m_{ID}) dove $m_{CB} + m_{CD} + m_{IB} + m_{ID} = 1$. m_{xk} rappresenta la frazione di popolazione che sceglie l'industria k e la capacità x.
Ogni impresa, come anticipato, è data dall'accoppiamento di due agenti ad ogni istante di tempo. Produce due unità di beni (D o B) ai costi individuati dalle matrici.
Ipotesi fondamentale del modello è che agenti dalle capacità individualizzate siano mobili tra le industrie, in base all'utilità ottenibile, mentre i soggetti con capacità contestuali non abbiano la stessa mobilità per cui scelgono più attentamente il partner.
La probabilità per un'agente C di essere accoppiato con un giocatore del medesimo tipo all'interno della industria k è dato da:

$$\prod_{CK} = (M_{CK} / (M_{CK} + M_{IK}))^{\gamma} \text{ dove } 0<\gamma\leq 1$$

Per quanto riguarda il calcolo delle utilità degli agenti valgono le seguenti ipotesi: il risultato dell'attività d'impresa viene diviso equamente tra i due agenti, al netto dei

costi. Tutti gli agenti dell'economia hanno gli stessi gusti e spendono il loro reddito nei prodotti D e B secondo le quote de b, dove d+b =1.
Ogni impresa produce due unità di ogni bene il numero complessivo di "pezzi" è dato dalle quote di popolazione in ogni forma organizzativa, quindi rispettivamente per Dda $m_{IB} + m_{CB}$, per B da $m_{ID} + m_{IB}$. I prezzi unitari di A e B sono dati le funzioni di domanda inverse (elasticità unitaria) $p_D = d/ (m_{ID} + m_{CD})$, $p_B = b/ (m_{IB} + m_{CB})$.[142]

Dunque i guadagni medi degli agenti con capacità contestuali sono dati da:

$$u_{CB} = b/ (m_{IB} + m_{CB}) - \prod_{CB} b_{CC} - (1-\prod_{CB}) b_{CI}$$

$$u_{CD} = d/ (m_{ID} + m_{CD}) - \prod_{CD} d_{CC} - (1-\prod_{CD}) d_{CI}$$

Al medesimo modo si determinano i guadagni medi degli agenti con capacità individualizzate:

$$u_{IB} = b/ (m_{IB} + m_{CB}) \prod_{IB} b_{II} - (1-\prod_{IB}) b_{IC}$$

$$u_{ID} = d/ (m_{ID} + m_{CD}) - \prod_{ID} d_{II} - (1-\prod_{ID}) d_{IC}$$

Le probabilità $\prod_{IK}$, con k = (D, B) sono quelle per cui un agente I si accoppi con un analogo nella forma organizzativo-produttiva k-esima. Tali probabilità sono determinate dalla condizione di market-clearing del mercato del lavoro, per cui comunque con qualcuno si viene accoppiati.

$$(1- \prod_{Ik}) m_{IK} = (1- \prod_{CK}) m_{Ck}$$

A questo punto si può introdurre l'ultima condizione, che sancisce ciò che si è anticipato come la possibilità per i giocatori che possiedono capacità individualizzate, di scegliere istantaneamente l'industria in cui ottengono un guadagno maggiore.
Per cui ad ogni istante di tempo vige la seguente condizione di arbitraggio.

[142] per garantire che esista un 'equilibrio con profitti positivi i coefficienti di costo b e d sono posti tutti <1.

$(m_{IB}, m_{ID}) = \text{argmax}\ m_{IB} + m_{ID} = 1 - m_{CB} - m_{CD}(m_{IB}u_{IB} + m_{ID}u_{ID})$

Gli agenti investono la loro capacità in un particolare profilo e non possono cambiarlo fino all'uscita dall'economia, benché siano mobili tra le forme organizzative come sopra si è specificato.

In ogni istante una piccola frazione della popolazione viene rimpiazzata da una nuova generazione d'individui, che decide di imitare la strategia che ha, in quel dato momento, il maggior guadagno medio. Quindi solo la strategia migliore, ad ogni istante, incrementa la sua frazione nella popolazione complessiva.

Dato $\mathbf{u} =$ max $(u_{IB}, u_{ID}, u_{CB}, u_{CD})$, si definisce una *best response evolutionary dynamics* come un sentiero caratterizzato dalle seguenti condizioni:

$$dm_{xk}/\,dt < \varepsilon\,(u_{xk} - \mathbf{u})$$

per un $\varepsilon > 0$, se e solo se $u_{xk} < \mathbf{u}$ e $m_{xk} > 0$,

$$dm_{xk}/\,dt = 0$$

se $u_{xk} < \mathbf{u}$ e $m_{xk} = 0$, dove x= (I, C) e k = (B, D); e $\sum_{XK} \varepsilon_{<I, C><B, D)}\, dm_{xk}/\,dt = 0$.

Un equilibrio di questa dinamica evolutiva è dato da una distribuzione della popolazione $m^* = (m^*_{CB}, m^*_{CD}, m^*_{IB}, m^*_{ID})$, per il quale $dm_{xk}/\,dt = 0$ per ogni x e k.

Tale distribuzione si realizza quando x_1 e x_2 tali che:

$u^*_{x1B} = u^*_{x2D}$

$u^*_{x1B} \geq u^*_{xB}$ per $x \neq x_1$; se $> u^*_{xB}$ allora $m_{xB} = 0$

$u^*_{x2D} \geq u^*_{xD}$ per $x \neq x_2$; se $> u^*_{xD}$ allora $m_{xD} = 0$

Se $u^*_{Ik1} > u^*_{Ik2}$ allora $m_{Ik2} = 0$.

L'ultima condizione - sottolinea Aoki - riflette il comportamento massimizzante degli agenti mobili nel mercato. Essi non partecipano all'indistria fintanto che non gli viene assicurato almeno il medesimo pay-off atteso nell'altra.
Un equilibrio viene definito evolutivo se è asintoticamente stabile, cioè se gli stati vicini convergono ad esso: Aoki sottolinea come la dinamica del modello proposta sia una strategia evolutivamente stabile nel senso di Maynard Smith[143].

5.2.2.3) Le conclusioni di Aoki

Studiando la dinamica d'evoluzione di questo sistema l'autore individua nove possibili equilibri. Tra questi quattro sono equilibri evolutivi, ed uno solo è pareto efficiente ed è caratterizzato dalla compresenza di differenti forme organizzative.
Il fatto che in un'economia si verifichi un esito piuttosto che un altro è dovuto essenzialmente alle condizioni di partenza del sistema.
Riportiamo la tabella degli equilibri individuati dall'autore ed alcuni suoi commenti. Quello che ci limitiamo a sottolineare è che P sia l'unico equilibrio Pareto efficiente in cui una differenziazione ottimale di forme organizzative si realizza in entrambe le industrie. L invece è l'equilibrio "patologico" in cui l'accoppiamento meno efficiente viene sostenuto in entrambe le industrie. Negli equilibrio A e J tutti gli agenti decidono di investire nelle medesime capacità, indipendentemente dall'industria. Aoki sottolinea come, una volta che uno di questi equilibri si sia prodotto, risulta molto difficile modificarli nonostante la loro subottimalità, dato che la deviazione di un numero ridotto di agenti dall'equilibrio strategico sarebbe pesantemente penalizzata dal rischio di accoppiamento con un soggetto dalle capacità differenti.

[143] " In place of the Nash equilibrium Maynard Smith used the evolutionary stable strategy concept. A strategy is evolutionary stable if the whole population using that strategy cannot be invaded by a mutant genotype. Similarly, a cultural formi s evolutionary stable if, upon being adopted by all members of society, no small group of individual using an alternative cultural form can invade." Gintis, 2000, pag. 148-149.

TABLE 1. Equilibria of Evolutionary Dynamics

Equilibrium	Condition	Stability
P	$u_{CD} = u_{IB} = u^{P} > u_{CB}, u_{ID}$	stable
A	$u_{IB} = u_{ID} = u^{A} > u_{CB}, u_{CD}$	stable
J	$u_{CB} = u_{CD} = u^{J} > u_{IB}, u_{ID}$	stable
L	$u_{CB} = u_{ID} = u^{L} > u_{CD}, u_{IB}$	stable
AP	$u_{CD} = u_{IB} = u_{ID} = u^{AP} > u_{CB}$	saddle
JP	$u_{CB} = u_{CD} = u_{IB} = u^{JP} > u_{ID}$	saddle
AL	$u_{CB} = u_{IB} = u_{ID} = u^{AL} > u_{CD}$	saddle
JL	$u_{CB} = u_{CD} = u_{ID} = u^{JL} > u_{IB}$	saddle
OW	$u_{CB} = u_{CD} = u_{IB} = u_{ID} = u^{QW}$	source

L'autore sottolinea le differenze della sua impostazione rispetto alla teoria contrattualista dell'impresa, che si concentra su una distribuzione dei diritti di proprietà che sia una *(second) best response* a parametri e opzioni che vengono stabilite esogenamente rispetto a modello. Nei modelli evolutivi invece le alternative disponibili ad ogni soggetto sono determinate endogenamente come risultato dell'interazione strategica.

Come sottolinea Aoki, il modello proposto è un modello comunque "statico", cioè è un modello in cui non avviene mutazione, le strategie ammesse sono date e fisse all'inizio del gioco: per cui in questo contesto l'innovazione avviene solo come spostamento da un equilibrio ad un altro. Una maggiore adesione descrittiva alla realtà richiederebbe di sviluppare un modello in cui lo spazio delle strategie si modifica nel prodursi delle scelte e dell'interazione degli agenti.

Capitolo 6: Rsi come convenzione in un contesto evolutivo

In questo capitolo conclusivo introdurremo una prospettiva teorica di definizione ed analisi della rsi alternativa rispetto a quelle utilitarista e contrattualista. Tale proposta può essere intesa come uno sviluppo della prospettiva relazionale benché - come si è esposto nel capitolo precedente - ne sposi solo in parte le prospettive normative.
L'insoddisfazione rispetto alla prospettiva contrattualista, tuttora la più compiuta e rilevante nel dibattito, nasce da alcune premesse, che si è già avuto modo di esporre: la prima è che il fenomeno della responsabilità sociale debba essere trattato non solo dal punto di vista della struttura di governance giustificata, ma anche dal punto di vista di un contenuto convenzionale specifico, pena la coincidenza del termine responsabilità sociale con quello di contratto d'impresa. Tale coincidenza può essere un'ipotesi normativa centrale, ma non esaurisce il contenuto del concetto. La seconda considerazione invece è tratta da Zamagni (2004), che discute il paradigma della costruzione della fiducia, pur accettando la definizione di rsi come governance allargata ed efficiente: viene suggerito invecie un meccanismo di sostegno endogeno della *governance*, in cui il problema fondamentale non è la fiducia, ma l'evoluzione delle motivazioni morali degli agenti. Tale prospettiva - come si è argomentato - non modifica solamente il meccanismo di *enforcement* del contratto, ma mette in discussione l'idea stessa di un contratto equo come riferimento astratto per una *governance* giustificata, concentrando invece l'attenzione sull'evoluzione culturale e sul contenuto specifico delle motivazioni degli agenti.

6.1) Una definizione di rsi

6.1.1) Riferimenti teorici essenziali

Per introdurre la nostra definizione di responsabilità sociale è utile riassumere alcune ipotesi teoriche, emerse dalla discussione svolta nei capitoli precedenti. Questo insieme di riflessioni sicuramente necessiterà di un maggiore approfondimento e riflessione: può essere inteso, per ora, come una traccia per la costruzione di una prospettiva compiutamente alternativa al contrattualismo nell'analisi della rsi. I

riferimenti concettuali fondamentali del nostro percorso sono anzitutto la teoria di Sen sulle determinanti del valore economico; quindi un meccanismo evolutivo di selezione delle motivazioni e delle istituzioni (dal modello di Aoki); infine la considerazione delle organizzazioni come produttrici di beni relazionali, dove la struttura di governance e gli incentivi connessi sono sostenute da meccanismi di adesione identitaria, che funzionano come modelli di coerenza tra cultura individuale, modello di gestione e forme di valore sociale prodotto e distribuito (da Bruni e Zamagni).

Il punto di partenza logico sta nella individuazione di quale sia la funzione dell'impresa, nel sistema economico. Nel caso dell'utilitarismo era di produrre il profitto, indicatore sintetico di efficienza allocativa, nel caso della teoria contrattualista di funzionare come meccanismo di coordinamento delle transazioni, nella nostra prospettiva è di produrre le condizioni organizzative perché si realizzino le forme di capitale (individuale e di gruppo) che premettono la produzione di specifiche forme di valore economico e sociale nella produzione e distribuzione di beni e servizi.

Il primo problema è stabilire che cosa si intenda con valore economico e sociale. La nostra proposta poggia essenzialmente sulla prospettiva di Sen, cioè che il valore sociale – e lo sviluppo economico – vada compreso come un contributo all'aumento della libertà individuale nella costruzione di un'identità efficiente. Il dibattito sulla prospettiva di Sen è aperto e rilevante e non è compito di questo lavoro tracciarne i confini ed i problemi fondamentali. In altri lavori (Sacco e Viviani, 2003) si è argomentato invece come il concetto diidentità possa essere fondativo per le analisi delle scelte economiche individuali e per valutare le prospettive di sviluppo delle società postindustriali. Nell'argomentazione che ora svolgiamo la prospettiva di Sen conta per ciò che di più semplice, ma anche di più – a parer nostro – importante può dire alle analisi del valore sociale prodotto dalle organizzazioni: cioè che le forme di valore socio-economico sono molteplici, non fungibili e non esprimibili in un indicatore sintetico analogo al profitto o al PIL.

La radicale considerazione di questa premessa ha effetti tanto sulla struttura di incentivi "interni" che costituiscono lo strumento organizzativo con cui l'impresa raggiunge i propri obiettivi, tanto sul meccanismo selettivo, cioè su quelle che sono -

nella competizione tra imprese - le determinanti della sopravvivenza e la crescita delle organizzazioni.

Dopo aver argomentato sulla molteplicità del valore prodotto dalle organizzazioni il quesito diventa quali sono le modalità di selezione del valore che orientano l'obiettivo e l'esistenza delle organizzazioni e la struttura organizzativa come sistema di incentivi.

La teoria utilitarista rispondeva con due riferimenti: da un lato le preferenze individuali sono il motore esogeno dei comportamenti degli agenti e del ruolo delle istituzioni e quindi degli esiti sociali, dall'altro il contesto di selezione è quello del mercato concorrenziale. Tale meccanismo selettivo è basato, come rilevano attentamente - tra i tanti - Nelson e Winter (1982) più sul concetto di equilibrio che su quello di selezione, visto che l'aspetto dinamico non è centrale nelle argomentazioni di questa prospettiva, che sembra maggiormente interessata a definire una visione normativa basata sull'efficienza.

La teoria contrattualista – nella logica di Sacconi – non considera il problema della selezione, ma solo il meccanismo normativo di sostegno di assetti sociali desiderabili.

La logica su cui poggia la nostra analisi è quella di un meccanismo evolutivo di selezione.: il riferimento analitico è il modello di Aoki, quello logico è la prospettiva di Bruni e Zamagni che ci suggerisce di considerare la selezione delle organizzazioni (ed in particolare delle forme di *governance*) basandoci sulle motivazioni individuali non come esogene alla determinazione degli esiti e del valore sociale delle istituzioni, ma endogenamente modificate dal processo di interazione strategica.

6.1.2) La definizione

Nella prospettiva di questa tesi la rsi può essere definita come una convenzione valutativa, condivisa da un sistema di soggetti, sulle componenti del valore prodotto dall'attività economica di un'organizzazione.

In questo lavoro non si è ritenuto opportuno (o meglio non si ha avuto il tempo) di concentrarsi sulla disamina del concetto di convenzione, quanto sugli aspetti fondativi e sulle conseguenze teoriche del convenzionalismo morale, cui comunque la nostra posizione fa riferimento.

I fondamenti del nostro uso del termine convenzione sono due: da un lato utilizziamo il termine convenzione - secondo la definizione di Sacconi - come una modalità di comportamento alla quale i soggetti convergono quando ciascuno sceglie razionalmente la sua azione in modo da adattarla a quella prevista degli altri. Quindi come una regolarità nel comportamento di una popolazione di soggetti, quando si trovano in una situazione ricorrente secondo conoscenza comune. Secondo Sacconi le convenzioni corrispondono dunque agli equilibri di una interazione strategica.
Il secondo significato che attribuiamo al termine convenzione è dato dal fatto che i comportamenti, nella logica evolutiva di selezione che adottiamo in questo lavoro, modificano endogenamente il contesto di interazione: non esiste quindi una gerarchia che parte dalle preferenze e produce l'esito sociale, ma è la dinamica di selezione dei comportamenti che produce la diffusione nella popolazione di una determinata cultura che può essere vista come un sistema di preferenze. Detta altrimenti non esiste un contratto sociale equo, ma differenti visioni di equità (convenzionali, tipizzate dalle culture in senso prettamente antropologico), che vengono selezionate dal processo d'interazione.

L'individualismo metodologico caratterizza questa prospettiva analogamente all'utilitarismo o al contrattualismo[144] quindi l'esito sociale certamente dipende dalla scelta individuale che è orientata ad un obiettivo di massimizzazione della propria utilità (con ipotesi piuttosto diverse per quanto riguarda il livello informativo degli agenti): tuttavia il punto di osservazione che caratterizza questa modellizzazione non è quello della scelta del soggetto, ma più propriamente quella dell'evoluzione del sistema. Cioè le domande a cui una prospettiva evolutiva fornisce risposte significative non sono domande che riguardano la scelta dell'individuo (che sceglie ancora per massimizzare la sua utilità o fitness), ma l'esito sistemico dell'interazione sociale. Per ogni singolo istante, il singolo agente sceglie ancora per massimizzare la propria utilità in un contesto dato, tuttavia la sua scelta va a modificare il contesto: è quindi il funzionamento del sistema in generale (e non tanto il comportamento del singolo agente) che va osservato per capire quale sarà l'esito sociale dell'interazione.

[144] "La caratteristica rilevante degli agenti morali è in questo approccio, non diversamente che nell'approccio del contrattualismo reale, l'essere in ogni individuo un decisore razionale, che ricerca il massimo benessere date le sue preferenze e il suo stato di informazione" Sacconi, 1991, pag. 110.

La responsabilità sociale d'impresa - nella nostra logica - è una convenzione condivisa, cioè una specifica cultura che si esprime in tre componenti essenziali: un sistema di motivazioni individuali, un modello di governance d'impresa e un obiettivo d'impresa come espressione del valore sociale prodotto (*mission*). L'interazione tra questi tre aspetti dà la coesistenza, nel sistema economico, di differenti forme di rsi.
Questi tre elementi non hanno una gerarchia specifica tra di loro: altrimenti detto non c'è una precedenza del sistema preferenziale sulle strutture di *governance* o sul tipo di valore prodotto, come nelle logiche precedenti: quello che interessa in questa prospettiva è evidenziare i rapporti di coerenza tra questi elementi, che sono la base su cui opera il meccanismo di selezione.

Il punto di partenza della nostra riflessione è - come s'è detto - che discutere di rsi significhi da un lato definire una teoria dell'impresa giustificata e dall'altro riconoscere le convenzioni condivise che individuano in una serie di atti specifici i comportamenti responsabili. Le due prospettive possono essere unificate quindi dicendo che la responsabilità sociale d'impresa riguarda l'individuazione della natura e degli obiettivi dell'istituzione impresa, all'interno di un sistema socio-economico in cui le forme istituzionali (e di governance) possibili evolvono insieme alle motivazioni morali degli agenti. Tali forme non sono fisse ed univoche all'interno della nostra società, ma sono molteplici ed evolvono nel tempo.
Una prima molteplicità, per così dire connaturata al sistema giuridico, è data dal riconoscimento di differenti forme istituzionali d'impresa con cui vengono perseguite differenti finalità economiche legittime (l'impresa pubblica, la cooperativa, la società per azioni di proprietà privata eccetera). Diverse forme d'impresa, realizzate per fini diversi, che producono tipi di beni differenti finiscono per assumere responsabilità diverse. Nel momento in cui intraprendono azioni simili, che generalmente vengono ritenute come espressione di una responsabilità sociale, esse assumono un senso e manifestano gradi di stabilità differenti rispetto alle modifiche del contesto economico politico, perché diversamente correlate con l'obiettivo istituzionale che caratterizza la determinata forma giuridica.
Oltre alla varietà delle convenzioni sintetizzabile negli aspetti della forma istituzionale, ci sono quelli correlati alle specifiche culture organizzative: in altre parole la modalità di produzione e distribuzione del valore (inteso nella dimensione

economica) dipendono dal sistema di valori (intesi nella dimensione etica o culturale) condivisi e contrattati dall'azienda con il proprio sistema sociale di riferimento.

6.2) Un modello evolutivo di selezione

Il modello che esporremo individua un meccanismo astratto secondo cui descrivere la coesistenza e la selezione di differenti forme di governance e motivazioni morali degli agenti all'interno di un sistema economico: è un adattamento della proposta modellistica di Aoki (1998), esposta e commentata nel capitolo precedente.

La responsabilità sociale d'impresa, secondo la definizione proposta, consiste in una convenzione condivisa da una comunità sulle determinanti del valore prodotto dall'attività di un'organizzazione. Tale definizione vuole essere una generalizzazione descrittiva delle definizioni normative proposte rispettivamente da Sacconi e da Bruni e Zamagni. Secondo Sacconi la rsi coincide con un modello di governance allargata, cioè con un meccanismo procedurale in grado di produrre un modello d'impresa coincidente con un contratto sociale equo. Secondo Bruni e Zamagni il problema della rsi è collegato alla coevoluzione delle preferenze morali dei soggetti e di specifiche forme di governance dell'impresa, intese come sistemi relazionali.

In questo modello quindi si studia come l'interazione sociale seleziona le motivazioni morali degli agenti e le forme di governance delle imprese: dove le forme di governance non solo solamente – come nella logica di Saccooni – un meccanismo di coordinamento più o meno efficiente dati gli obiettivi individuali, ma produttori di una valore sociale specifico e quindi, anche in tal senso, espressione di una specifica responsabilità sociale. Ad ogni modo il modello non si concentra su quest'ultimo aspetto, ma sul meccanismo di sostegno di determinate forme di governance come conseguenza dell'evoluzione di particolari modelli motivazionali, e quindi sulla molteplicità e *path dependency* degli esiti sociali possibili. Ci si trova di fronte quindi ad un modello di coesistenza e selezione di forme organizzative, basata sulla diffusione di particolari forme di cultura condivisa.

La presentazione procede sulla falsariga di quella del modello di Aoki.

6.2.1) Elementi Introduttivi (motivazioni, forme organizzative)

La popolazione di agenti è composta da due tipi: tali tipi corrispondono a differenti orientamenti motivazionali. La scelta di un tipo da parte di un agente è un investimento identitario, che comprende un serie di capacità (nel senso di Sen) di agire nelle organizzazioni. Un orientamento motivazionale può essere più o meno coerente rispetto con una forma di governance d'impresa e con la *mission* aziendale intesa come sintesi del valore sociale prodotto dall'organizzazione. Oltre alle capacità, la scelta di un orientamento motivazionale comporta anche una differente possibilità di comportamenti (i funzionamenti secondo il linguaggio di Sen), che saranno sintetizzati come diverse possibilità di mobilità sul mercato.

I tipi motivazionali sono due: Orientati al reddito (R) e Orientati alla mission Sociale (M). Gli agenti orientati al reddito sono in ogni momento mobili sul mercato, tra imprese di tipo diverso alla ricerca della utilità individuale maggiore; gli agenti orientati alla mission sociale non hanno analoga mobilità, in quanto cercano essenzialmente un'impresa in cui ci siano agenti di tipo analogo al loro.
Un'impresa è data dall'azione congiunta di due agenti.
Le forme organizzative presenti in questo mercato semplificato sono due,: For Profit (FP), che produce il bene A e la Non Profit (NP) che produce il bene B. Queste due forme organizzative e produttive vanno pensate come due idealtipi forzatamente opposti: quella For Profit un'impresa di produzione di un bene di consumo caratterizzata da una cultura organizzativa fortemente competitiva, in cui il costo di produzione del bene si riduce nel momento in cui i soggetti sono tutti ugualmente orientati ad una visione individualistica del loro percorso professionale (sostituibilità tra fattori umani).

L'organizzazione Non Profit può essere intesa come produttrice di un servizio assistenziale, in cui il costo di produzione del servizio si riduce se i lavoratori hanno una motivazionale essenzialmente orientata alla collaborazione in vista della qualità del servizio, inteso come attività sociale gratificante (complementarietà degli agenti).

Questi aspetti della forma organizzativa sono riassunti dalle matrici dei costi di produzione delle due forme organizzative e produttive.

FP =

FP_{RR}	FP_{RM}
FP_{MR}	FP_{MM}

NP=

NP_{RR}	NP_{RM}
NP_{MR}	NP_{MM}

L'ordinamento dei costi nei due casi dipende dalla coerenza tra motivazioni e mission aziendale. La coerenza infatti attiva la creazione di forme particolari di capitale sociale di gruppo che riducono i costi di coordinamento e permettono la produzione di specifiche forme di valore sociale. Nel caso della FP la motivazione più coerente è quella competitiva orientata al reddito, nel caso della NP quella motivata dalla mission sociale. I costi più alti si hanno quando entrambi i partecipanti all'impresa hanno strutture motivazionali incorenti con la mission. Situazione mediana è data quando uno è incoerente, l'altro no. Quindi in questo senso si modifica l'ordinamento dei parametri presente nel modello di Aoki.

Sintetizzando: $FP_{RR} < FP_{RM}=FP_{MR}<FP_{MM}$; $NP_{MM} < NP_{RM}=NP_{MR}<NP_{RR}$.

6.2.2) Elementi statici

La popolazione consiste in un continuum di agenti. Il tempo è continuo.
Ogni agente è caratterizzato da un tipo motivazionale x= (R, M) e dalla scelta di lavorare in una particolare forma organizzativa k= (NP, FP)

Quindi la distribuzione della popolazione rispetto a motivazioni e forme organizzative è m= (m_{RNP}, m_{RFP}, m_{MNP}, m_{MFP}) dove $m_{RNP} + m_{RFP} + m_{MNP} + m_{MFP} = 1$. m_{xk} rappresenta la frazione di popolazione che sceglie la forma organizzativa k e la motivazione x.

Ogni impresa, come anticipato, è data dall'accoppiamento di due agenti ad ogni istante di tempo. Produce due unita di a beni (A o B) ai costi individuati dalle matrici.

Come si è detto gli agenti orientati al reddito sono mobili tra le imprese, in base all'utilità ottenibile. I soggetti con motivazioni orientate alla mission sociale non hanno la stessa mobilità per cui scelgono più attentamente il partner.
La probabilità per un'agente M di essere accoppiato con un giocatore del medesimo tipo all'interno della forma organizzativa k è dato da:

$$\prod_{MK} = (M_{MK} / M_M K + M_{RK})^{\gamma} \text{ DOVE } 0<\gamma\leq 1$$

Per quanto riguarda il calcolo delle utilità degli agenti valgono le seguenti ipotesi: il risultato dell'attività d'impresa viene diviso equamente tra i due agenti, al netto dei costi. Ciò significa, secondo la definizione di Sacconi, che nel mondo semplificato che stiamo trattando le imprese sono eque: dato che gli agenti hanno gli stessi bisogni (come diremo a breve) e prestano i medesimi contributi alla produzione, il risultato viene distribuito secondo una soluzione di contrattazione di Nash che rende l'impresa equa. Questa logica è coerente anche con il caso in cui, secondo la nostra logica, il prodotto che viene diviso è non tanto il bene fisico prodotto, ma il complesso del valore prodotto dall'attività d'impresa. Questa definizione è di nuovo coerente con la logica di Sacconi quando dice che il contratto equo non è solo la distribuzione dei redditi, ma del complesso di diritti che si attivano nel processo di organizzazione e produzione.

Tutti gli agenti dell'economia hanno gli stessi gusti e spendono il loro reddito nei prodotti A e B secondo le quote a e b, dove a+b =1. Questa ipotesi in realtà è incoerente con la logica secondo cui l'investimento in un tipo motivazionale è un investimento identitario. In generale infatti una scelta identitaria oltre ad influenzare i percorsi professionali e di acquisizione di determinate capacità, influenza fortemente i modelli di consumo che definiscono progressivamente e rafforzano un modello identitario, man mano che vengono applicati[145]. In questa economia estremamente

[145] Si veda Sacco e Viviani (2003).

semplificata, in cui ci sono solo due beni, l'ipotesi dei gusti uguali per i differenti tipi della popolazione è accettabile, tuttavia andrà modificata in formulazioni successive del modello, per avere maggior coerenza logica ed aderenza descrittiva.
Ricordando che ogni impresa produce due unità di ogni bene il numero complessivo di "pezzi" è dato dalle quote di popolazione in ogni forma organizzativa, quindi rispettivamente per A da $m_{RFP} + m_{MFP}$, per B da $m_{RNP} + m_{MNP}$. I prezzi unitari di A e B sono dati le funzioni di domanda inverse (elasticità unitaria) $p_A = a/ (m_{RFP} + m_{MFP})$, $p_B = b/ (m_{RNP} + m_{MNP})$[146]

Dunque i guadagni medi degli agenti con motivazioni orientate alla mission sociale sono dati da:

$$u_{MNP} = b/ (m_{RNP} + m_{MNP}) - \prod_{MNP} NP_{MM} - (1-\prod_{MNP}) NP_{MR}$$

$$u_{MFP} = - a/ (m_{RFP} + m_{MFP}) \prod_{MFP} FP_{MM} - (1-\prod_{MFP}) FP_{MR}$$

Al medesimo modo si determinano i guadagni medi degli agenti con motivazioni orientate al reddito:

$$u_{RNP} = b/ (m_{RNP} + m_{MNP}) - \prod_{RNP} NP_{RR} - (1-\prod_{RNP}) NP_{RM}$$

$$u_{RFP} = a/ (m_{RFP} + m_{MFP}) - \prod_{RFP} FP_{RR} - (1-\prod_{RFP}) FP_{RM}$$

Le probabilità $\prod_{Rk} k = (Np, FP)$ sono quelle per cui un agente R si accoppi con un analogo nella forma organizzativo-produttiva k-esima. Tali probabilità sono determinate dalla condizione di market-clearing del mercato del lavoro, per cui comunque con qualcuno si viene accoppiati.

$$(1- \prod_{Rk}) m_{RK} = (1- \prod_{MK}) m_{Mk} \qquad k = (NP, FP).$$

A questo punto si può introdurre l'ultima condizione, che sancisce ciò che si è anticipato come la possibilità per i giocatori che possiedono motivazioni orientate al

[146] per garantire che esista un 'equilibrio con profitti positivi i coefficienti di costo sono posti tutti <1.

reddito, di scegliere istantaneamente la forma organizzativa in cui ottengono un guadagno maggiore.
Per cui ad ogni istante di tempo vige la seguente condizione di arbitraggio.

$$(m_{RNP}, m_{RFP}) = \text{argmax}_{m_{RNP} + m_{RFP} = 1 - m_{MNP} - m_{MFP}} (m_{RNP}u_{RNP} + m_{RFP}u_{RFP})$$

6.2.3) Elementi dinamici

Gli agenti investono la loro identità di un particolare profilo motivazionale e non possono cambiarlo fino all'uscita dall'economia, benché siano mobili tra le forme organizzative come sopra si è specificato.
In ogni istante una piccola frazione della popolazione viene rimpiazzata da una nuova generazione d'individui. I nuovi entranti decidono di imitare la strategia che ha, in quel dato momento, il maggior guadagno medio. Quindi solo la strategia migliore, ad ogni istante, incrementa la sua frazione nella popolazione complessiva. Dato $\mathbf{u} =$ max $(u_{MFP}, u_{RFP}, u_{RNP}, u_{MNP})$, si definisce una *best response evolutionary dynamics* come un sentiero caratterizzato dalle seguenti condizioni:

$$dm_{xk}/ dt < \varepsilon (u_{xk} - \mathbf{u})$$

per un $\varepsilon > 0$, se e solo se $u_{xk} < \mathbf{u}$ e $m_{xk} > 0$,

$$dm_{xk}/ dt = 0$$

se $u_{xk} < \mathbf{u}$ e $m_{xk} = 0$, dove x= (M, R) e k = (FP, NP); e $\sum_{XK} \varepsilon_{<M, R> <FP, NP)} dm_{xk}/ dt = 0$.

Un equilibrio di questa dinamica evolutiva è dato da una distribuzione della popolazione $m^* = (m^*_{RNP}, m^*_{RFP}, m^*_{MNP}, m^*_{MFP})$, per il quale $dm_{xk}/ dt = 0$ per ogni x e k.

6.2.4) Risultati attesi e commenti

Come si è anticipato non si è stati in grado, per ragioni di tempo, di sviluppare i risultati del modello, ad ogni modo, dato che l'unica modifica rispetto

all'impostazione di Aoki consite nell'ordinamento dei parametri di costo ci si permetterà qualche considerazione, posto che andranno tutte verificate, tramite simulazioni e poi uno svolgimento analitico completo. Quindi l'ipotesi su cui basiamo i nostri commenti è che i risultati si produrranno assai simili a quelli rilevati da Aoki.
Ciò che ci attendiamo in particolare è che, a seconda della distribuzione iniziale della popolazione nei diversi tipi, si producano differenti esiti di equilibrio, alcuni in cui si ha coesistenza di forme motivazionali e forme organizzative differenti ed altri invece in cui il sistema economico viene occupato di un solo tipo di motivazioni e istituzioni.
Inoltre, a seconda del valore relativo di un particolare tipo di prodotto, cioè a seconda dalle preferenze dei soggetti che qui sono esogene, si produrrà un esito di tipo diverso.
Quello che risulta centrala in questa logica è che l'evoluzione delle forme di governance e delle motivazioni morali è dovuta ad un meccanismo caratterizzato molteplicità di equilibri e *path dependency* degli esiti, ed inoltre come l'efficienza, intesa come miglior risultato paretiano, è accessibile solamente nel caso di particolari condizioni di partenza. In questo contesto selettivo tutti i modelli di governance possono essere, per ipotesi, "sacconiani", ma l'efficienza dipende anche dal meccanismo di sostegno e selezione dei modelli e quindi dallo stato dell'economia in generale.
In appendice viene proposta anche la bozza di un modello con tre forme organizzative: sostanzialmente viene aggiunta la forma cooperativa a quella For Profit e Non Profit, presenti in questa versione. Questa espansione del modello di base, vuole dare conto della flessibilità di questa formulazione.

6.3) Conclusioni e prospettive di sviluppo

Sono state segnalati, nel corso della trattazione, i punti di debolezza ed alcuni percorsi di sviluppo dell'argomentazione proposta: ci limiteremo ora a sottolineare alcuni aspetti di particolare importanza.
Il modello, che ancora deve essere sviluppato, ha l'intenzione di proporre una logica generale per trattare non solo il problema della selezione dei modelli di governance, ma più specificamente della responsabilità sociale d'impresa intesa come sintesi delle determinanti del valore prodotto dall'organizzazione, condivise con la comunità di riferimento.

Ora - come si è detto - il primo passo necessario sarà quello di sviluppare il modello. Ciò fatto - e tratte le necessarie conclusioni - il lavoro potrebbe proseguire in due direzioni principali: la prima è quella di fondare con maggiore compiutezza la logica convenzionalista d'analisi dell'impresa che si è solo tratteggiata nei suoi caratteri generali. Dall'altro si potrà sviluppare un'analisi di policy, ovvero considerare il ruolo dell'intervento pubblico, dei movimenti sociali, delle modifiche legislative, nel produrre cambiamenti nello sviluppo della rsi, all'interno di un contesto descritto come un gioco evolutivo.

Un punto tuttavia - che ci sembra fondamentale rimarcare - è il seguente: il modello, nella sua forma attuale è più un modello di selezione di forme di governance che di sviluppo di una responsabilità sociale definita come convezione valutativa del valore prodotto dalle imprese. Un primo passaggio analitico, che consenta di avvicinare maggiormente la logica del modello alla definizione proposta, è quello di far si che la scelta di un sistema motivazionale incida non solo sulle capacità degli a genti all'interno delle organizzazioni, ma anche sulle preferenze per i beni, o meglio per il tipo di valore prodotto dall'organizzazione stessa. Sostanzialmente anche le preferenze devono essere completamente endogenizzate all'interno del modello, perché quella rapppresentata sia una vera e propria dinamica di sviluppo economico e culturale e non semplicement, come è ora, un meccanismo di enforcement basato sullo sviluppo di culture specifiche.

La prospettiva convenzionalista, a nostro parere, per sviluppare le premesse date da una teoria del valore alla Sen e da un meccanismo evolutivo di selezione deve affrontare compiutamente il problema di introdurre la scelta identitaria dei soggetti all'interno di una rappresentazione del funzionamento e una valutazione degli esiti delle organizzazioni e, in generale, del sistema economico.

Dal punto di vista fondativo, ancora prima di sviluppare una teoria compiuta dell'impresa in una prospettiva convenzionalista, sembra necessario confrontare lo sviluppo della logica delle capacità e dei funzionamenti, alla luce della prospettiva dell'identità come scelta economica fondamentale dei soggetti in un logica evolutiva d'analisi dell'interazione socio-economica.

Appendice: Una bozza del modello con tre forme organizzative

In questa versione introduciamo nel modello una ulteriore forma organizzativa, che chiamiamo forma Cooperativa.

Tale impresa produce un bene che è una combinazione dei beni A e B prodotti dalle forme organizzative For Profit e Non profit. La logica di questa ipotesi è la seguente: essendo il bene, nella nostra logica, come la sintesi data dalla comunità di riferimento (in questo caso dagli agenti della popolazione) del valore prodotto dalla forma organizzativa, allora la cooperativa, basata sul principio della mutualità, produce un tipo di valore che è una combinazione tra un bene tradizionale di consumo e un servizio assistenziale: si può pensare ad un primitiva cooperativa di consumo che vende i propri beni sul mercato e quindi ha vantaggio ad essere competitiva su elementi analoghi ad una tradizionale impresa tipo s.p.a. ma produce anche una forma di assistenza specifica nei confronti dei soci e della comunità di riferimento, in quanto investe parte dei suoi utili in attività di crescita professionale dei soci e della comunità in generale. Nel nostro modello ipotizziamo produca un bene per così dire, AB, per cui in ogni istante produttivo i due agenti che partecipano all'impresa producono una unità di bene A e una di bene B. E' sempre un'impresa "equa" in cui il risultato viene diviso equamente tra gli agenti, cioè ad ognuno spetta mezza quota di B e mezza di A.

Dal punto di vista della struttura di governance, quest'impresa si avvantaggia dal bilanciamento di motivazioni sociali e motivazioni reddituali, per cui il costo più basso si ha nel caso di incontro di due agenti differenti. A seconda dell'orientamento più sociale o più redditale della cooperativa ci sarà un costo minore nel caso di incontro di due M o di due R. Nel caso in questione, in cui il bene prodotto è un esatto bilanciamento di quota A e quota B, i due costi sono identici.

Di seguito vengono riscritte tutte le condizioni statiche del modello modificate dalla presenza della terza forma organizzativa.

CO_{RR}	CO_{RM}
CO_{MR}	CO_{MM}

; $CO_{RM} = CO_{MR} < CO_{RR} = CO_{MM}$

$$x = (R, M); k = (FP, NP, CO)$$

$$m= (m_{RNP}, m_{RFP}, m_{MNP}, m_{MFP}, m_{RCO}, m_{MCO})$$

$$\text{dove } m_{RNP} + m_{RFP} + m_{MNP} + m_{MFP} + m_{RCO} + m_{MCO} = 1$$

Rimane identica la probabilità di accoppiamento

$\prod_{Mk}= (m_{Mk} / m_{Mk} + m_{Rk})^{\gamma}$ dove $0<\gamma\leq 1$

La quantità di beni prodotti si calcola rispettivamente come: A da $m_{RFP} + m_{MFP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO})$, per B da $m_{RNP} + m_{MNP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO})$

I prezzi unitari di A e B sono dati le funzioni di domanda inverse (elasticità unitaria)

$p_A= a/ m_{RFP} + m_{MFP} + + ½ (m_{RCO} + m_{MCO})$,

$p_B= b/ m_{RNP} + m_{MNP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO})$

Dunque i guadagni medi degli agenti con motivazioni orientate alla mission sociale sono dati da:

$$u_{MNP}= b/ \{m_{RNP} + m_{MNP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} - \prod_{MNP} NP_{MM} - (1-\prod_{MNP}) NP_{MR}$$

$$u_{MFP} = a/ \{m_{RFP} + m_{MFP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} - \prod_{MFP} NP_{MM} - (1-\prod_{MFP}) NP_{MR}$$

$$u_{MCO} = 1/2a/ \{m_{RFP} + m_{MFP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} + ½ b/ \{m_{RNP} + m_{MNP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} - \prod_{MCO} NP_{MM} - (1-\prod_{MCO}) NP_{MR}$$

Al medesimo modo si determinano i guadagni medi degli agenti con motivazioni orientate al reddito:

$$u_{RNP}= b/ \{m_{RNP} + m_{MNP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} - \prod_{RNP} NP_{RR} - (1-\prod_{RNP}) NP_{RM}$$

$u_{RFP} = a/ \{m_{RFP} + m_{MFP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} - \prod_{RFP} NP_{RR} - (1-\prod_{RFP}) NP_{RM}$

$u_{MCO} = 1/2a/ \{m_{RFP} + m_{MFP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} + ½ b/ \{m_{RNP} + m_{MNP} + ½ (m_{RCO} + m_{MCO}) \} - \prod_{RCO} NP_{RR} - (1-\prod_{RCO}) NP_{RM}$

Le probabilità per i giocatori con motivazioni R sono determinate, come prima, dalla condizione di market-clearing del mercato del lavoro, per cui comunque con qualcuno si viene accoppiati.

$(1- \prod_{Rk}) m_{RK} = (1- \prod_{MK}) m_{Mk}$ k = (NP, FP, CO).

La condizione di arbitraggio, che sancisce al mobilità degli agenti con motivazioni R nel mercato diventa:

$(m_{RNP}, m_{RFP,} m_{RCO}) = \text{argmax}\ m_{RNP} + m_{RFP} + m_{RCO} = 1 - m_{MNP} + m_{MFP} + m_{MCO}\ (m_{RNP}u_{RNP} + m_{RFP}u_{RFP} + m_{RCO}u_{RCO})$.

Bibliografia

- Ainslie G. (1992) Picoeconomics, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ackerman R. W., Bauer R. A. (1976) Corpotate social responsiveness, Reston Publishing, Reston.
- Albert M. (1991) Capitalism contre capitalism, Pris, Editions de Seuil, (trad. it Il Mulino, Bologna, 1993).
- Alchian A.A. (1950) Uncertainty, evolution and economic theory, *Journal of Political Economy, vol. 58*. Ristampato in Witt U. (1993) Evolutionary Economics, Edward Elgar, Aldershot.
- Alchian A., Demstez h. (1972) Production, Information Costs and Economic Organization, *Amer. Economic review*, 62, pp. 777-795.
- Ansoff (1980) Strategic management (ed italiana, Mangement Strategico, Milano, Etas Libri)
- Antoci A., Sacco P.L. (1996) Il futuro delle città d'arte, il ruolo della contribuzione volontaria nelle politiche di ammortamento sociale, *in Stato e Mercato*, n°48.
- Antoci A., Sacco P.L., Vanin P. (2002) Il rischio dell'impoverimento sociale nelle economie avanzate, in Sacco P. L., Zamagni S. (a cura di) Complessità relazionale e comportamento economico, Il Mulino, Bologna.
- Antoci A., Sacco P.L., Zarri L. (2002) Coexinstence of strategies and culturally specific common knowledge: an evolutionary analysis, Mimeo, DSE, Università di Bologna.
- Aoki M. (1998) The evolution of Organizational Conventions and gains from diversity, *Industrial and Corporate Change*, pag. 399-431.
- Arrow K. (1973) Social responsibility and economic efficiency, *Public Policy*, 21.
- Arrow K.(1974) The limits of organization, W.W. Norton and Company (trad.it. Limiti dell'organizzazione, Il Saggiatore, Milano, 1986).
- Axelrod R (1984) The evolution of cooperation, Basic Books, New York (trad. it. L'evoluzione della cooperazione, Feltrinelli, Milano, 1985).
- Barbetta F. (2000) Il settore no-profit italiano, Il Mulino, Bologna.

- Barca F. (2001) La riforma incompiuta del governo societario italiano: un'introduzione, *Stato e Mercato*, 61.
- Bebchuk L. A., Roe M. J. (1999) A theory of path dependence in Corporate Ownership and Governance, *Stanford Law Review*.
- Becchetti L., Paganetto L. (2003) Finanza etica e commercio equo e solidale, Donzelli Editore, Roma.
- Van der Bergh J., Stagl S. (2003) Coevolution of economic behaviour and institutions: towards a theory of institutional change, *Journal of Evolutionary Economics*.
- Berle A. A. (1931) Corporate powers as Powers in trust, *Harvard Law Review*, 44.
- Berle A. A. (1932) For whom corporate managers are trustees: A note, *Harvard Law Review*, 45.
- Berle A. A., Means G.C. (1932) The modern corporation and private property, New York, Macmillan.
- Berle A. (1954) The 20th century capitalistic revolution, New York, Harcourt-Brace.
- Binmore K. (1987-1988), Modelling rational player, parte I e II, *Economics and Philosophy*, vol. 3, N. 2-3, pp. 179-214, 9-57.
- Binmore K (1994) Game theory and social contract: Playing Fair, Mit Press, Cambridge, Mass.
- Binmore K. (1997) Game theory and social contract: Just Playing, Mit Press, Cambridge, Mass.
- Borzaga, C., Fiorentini G., Matacena A. (1996) Non-profit e sistemi di welfare: il contributo dell'analisi economica, NIS, Roma.
- Bordignon (1995) Beni pubblici e scelte private, Il Mulino, Bologna.
- Bowen H. R. (1953), Social responsbility of businessman, Harper and Row, New York.
- Bowles S., Gintis H., Osborne M. (2001) Incentive-enhancing preferences: Personality, Behaviour and Earning, in *American Economic Riview*, 91.
- Bruni L. (2003) L'identità dell'economica sociale tra gratuità e mercato, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11, pag. 85-95.
- Bruni L., Zamagni S. (2004) Economia Civile, Il Mulino, Bologna.

- Cafaggi F. (2001) Riforma del diritto societario: il ruolo delle clausole generali, *Stato e Mercato*, n° 61.
- Cafaggi F. (2002) Complementarietà istituzionali ed evoluzione dei modelli organizzativi nella riforma del diritto societario, *Mercato, Concorrenza, Regole*, IV, N° 1.
- Carrol A. B. (1979) Corporate social responsibility, *Businness and Socie*ty, vol. 38.
- Chirieleison C. (2004) L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility, in Rusconi G. , Dorigatti M.: La responsabilità sociale, Franco Angeli, Milano
- Coase R. (1937) The nature of firm, *Econometrica*, Nov. pp.386-405.
- Coase R. (1995) Impresa, mercato e diritto (raccolta di saggi in trad. it. A cura di Michele Grillo), Il Mulino, Bologna.
- Cohen M. D., Burkhart, Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S. (1996) Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues, *Industrial and Corporate Change*, pag. 653-698.
- Cohendet P., Llerena P. (2003) Routines and incentives: the role of communities in the firm*, Industrial and Corporate Change*, n° 2, pag.271-298.
- Coleman J. (1988) Social Capital in the creation of Human capital, *American Journal of Sociology*.
- Coleman J. (1990) Social Capital, In Coleman J. Foundations of social theory, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Corneo G., Jeanne O. (1997) Conspicous consuption, Status, Snobbism and Conformism, *Journal of Public Economics*, 66(1), 55-71.
- Corneo G. Jeanne O. (1998) Social organization, Status, and Saving behaviour, *Journal of Public economics*, 70(1), 37-51.
- Corneo G., Jeanne O. (1999a) Social organization in endogenous growth model, *International Economic Review*, 40 (3), 711-725.
- Corneo G., Jeanne O. (1999b) Pecuniary Emulation, Inequality and Growth, *European Economic Review*, 43(9).
- Cyert R. M., March J. G. (1963) A behavioural theory of the firm, Blackwell.
- Davis K. (1960) Can Businnes afford to ignore social responsbilities? *California Management Review*, N. 2.

- D'Alessandro F. (2003) La provincia del diritto societario inderogabile (ri)determinata. Ovvero esiste ancora un diritto societario*; Rivista di Diritto Societario*.
- Davis K. (1973) The case for and against businness assumption of social responsibiity, *Academy of Management Journal*, n° 16.
- Delbono F., Zamagni S. (1997) Microeconomia , Il Mulino, Bologna.
- Denozza F. (1998) Analisi economica e diritto delle società per azioni, in A.A. V.V. Analisi economica del diritto privato, Milano, 1998.
- Denozza F. (2002) Norme efficienti: L'analisi economica delle regole giuridiche, Milano, Giuffré.
- Dodd E. M. (1932) For whom corporate manager are trustees?, *Harvard Law Reivew*, 45.
- D'Orazio E., (2003a) *Introduzione*, in, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, n. 72, pag. 3-28
- D'Orazio E., (A cura di) (2003b) La responsabilità sociale d'impresa: teorie, strumenti e casi, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, n. 72, pag. 3-28
- D'Orazio E. (2003c) Codici etici, cultura e responsabilità dell'impresa, *In Notizie di Politeia*, Anno XIX, n. 72 pag. 127-146
- Donaldson, T. Dunfee T. (1999)*Ties that bid: A social contract approach to business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dosi G., Levinthal D. A., Marengo L. (2003) Bridging contest terrain: linking incentive-based and learning perspectives in organizational evolution, *Industrial and Corporate Change*, n° 2, pag.413-436.
- Dosi G., Malerba F., Teece D. (2003) Twenty years after Nelson and Winter's An evolutionary theory of economic change: a preface*, Industrial and Corporate Change*, n° 2, pag. 147-148.
- Dosi G., Marengo L., Bassanini A. (1999) Norms as emergent properties of adptive learning: the case of economic routines, *Journal of evolutionary Economics*, 9: 5-26.
- Easley D., O'Hara M. (1983) The economic role of no-profit firm, Bell-Journal, 14, 531-8.
- Easley D., O'Hara M. (1988) Contracts and asymmetric information in the theory of firm, *Journal of Economic behaviour and Organization*, 9, 229-46.

- Easterbrook F.H., Fishel D.R. (1996) The economic structure of corporale law, tr. It. L'economia delle società per azioni, Milano, 1996.
- Easterbrook F. H., Fishel D.R. (1998) Il contratto delle società, in A.A. V.V. Analisi economica del diritto privato, Milano, 1998.
- Edmunds D., Wollemberg E. (2001) A strategic approach to multistakeholder negotiations, *Development and Change*, vol. 32, 231-253.
- Engel, (1979), An approach to corporate social responsability, *Stanford law Review*, 32, pag. 37-55.
- Foss N. J. (2003) Bounded rationality and tacit knowledge in the organizational capabilities approach: an assesment and re-evaluation*, Industrial and Corporate Change*, n° 2, pag.185-202.
- FrederickW. C. (1994) From CSR to CSR, *Businness and Society*, vol. 33
- Freeman R.E. (1984) Strategic Management a stakeholder approach, Pitman Boston.
- Freeman R.E., Gilbert (1988) Corporate strategy and the search for ethics, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- Freeman R.E., Evan (1990) "Corporale governance: a stakeholder interpretation", *Journal of Behavioural Economics*, 19., pp. 337-359.
- Freeman R. E. (1994) The politics of Stakeholder Theory: Some future directions *Businnes Ethics quarterly*, 11.
- Frey (2002) Il bilancio socio-ambientale e di sostenibilità, in Hinna (a cura di),Il Bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Frey M. (2003) Gestione e rendicontazione sociale tra impresa e non profit, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11,
- Fogarty (1965) Company and corporation – One Law? London: Geoffrey Chapman.
- Foss N. J. (1998) The competence based approach: Veblenian Ideas in the modern theory of the firm, *Cambridge Journal of Economics*, 22: 479-495.
- Friedman M. (1962) Capitalism and freedom, Chicago U. P., Chicago.
- Friedman M. (1970) The social responsibility of businnes is to make profits, New York review, 13 Settembre, Ristampato in Hoffman W. M., Frederick R. E. (1995) (a cura di) Businness ethics. Mc-Graw Hill.

- Fudemberg e Levine (1989) Reputation and equillibrium selection in games with a patient player, *Econometria*, 57, pp. 759-778.
- Fudemberrg e Levine(1992) Maintaining reputation when strategies are imperfectely observed, *Review of economic studies*, 59, pp; 561-579
- Gagliardi, P. (1986) Le imprese come culture, ISEDI Petrini Editore, Torino.
- Gemelli G. (2004): Ossimori: I vantaggi competitivi della filantropia d'impresa, in Gemelli G. (a cura di) (2004)
- Gauthier D. (1986) Moral by agreement., Clarendon Press, Oxford.
-
- Gintis H. (2000) Game theory evolving, Princeton University Press, Princeton New Jersey.
- Grandmont, J.M. (1988) (a cura di) Themporary equilibrium, Boston Academic Press.
- Granovetter M. (1973) The strenght of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Grossmann S., Hart O. (1986) The cost and benefit of onership: a theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, 94, pp. 691-719.
- Gui B. (2000) Beyond transactions: On the interpersonal Dimension of Economic reality, *Annals of Public and CooperativeEconomics*, 71(2), 139-168.
- Handy F. (1997) Coexistence of nonprofit, for-profit and public sector institutions, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68:2; pp. 201-223.
- Hansmann H. (1980) The role of Non Profit enterprise, *Yale Law Journal*, 89.
- Hansmann, H. (1996) The ownership of enterprise, Cambridge, Harvard University Press,
- Harsanyi J.C. e Selten R. (1988), A general theory of equilibrum selection, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Hart O. e Moore J; (1990) Property rights and the nature of firm, *Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 6, pp. 1119-1158.
- Hausmann (1992)The inexact and separate science of economics, Cambridge University Press.
- Hayek A.(1947) Individualism and economic order, University of Chicago Press.
- Hayek A. (1988) Conoscenza, mercato e pianificazione, raccolta di saggi trad. it; Il Mulino , Bologna.

- Hayek A. (1982) Law, Legislation and Liberty, Routledge, London (trad.it. Legge, Legislazione e libertà, Il saggiatore, Milano, 1986).
-
- Hinna, L. (a cura di) (2002) Il Bilancio sociale, Il Sole24 Ore, Milano.
- Hinna L. (2003) Normare l'etica, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11, pag. 106-116.
- Hirsh F. (1976) Social limits of growth, Cambridge Mass, Harvard University Press (*I limiti sociali dello sviluppo*, Bompiani, Milano, 1981).
- Hirshmann, A. (1970) Exit, Voice, Loyalty, Cambridge, Harvard University Press,.
- Hodgson G. M. (1998) Evolutionary and competence-based theories of the firm, *Journal of Economic Studies*, vol. 25.:
- Hodgson G. M., Knudsen T. (2004) The firm as an interactor: firms as vehicles for abits and routines, *Journal of Evolutionary Economics*, 14, 281-307.
- Holstrom B. e Tirole J. (1987) The theory of firm, in Schmalensee e Willing (a cura di) Handbook of industrial organization, North Holland, Amsterdam.
- Hopt, K.J. e Teubner, G.(1986) Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione: Ananlisi giuridica, economica e sociologica, Franco Angeli, Milano.
- Johnson H. (1971) Businness in contemporary society: framework and issues, Belmont, Wadsworth.
- Keely, M. (1988) *A social contract theory of organizations*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Kingma R. (1997) Public good theories of non Profit Sector: Weisbord revisited, in *Voluntas*, 8, 2, pp. 135-148.
- Kreps D. (1990a) A course in Microeconomia Theory, Prentice Hall International, Hemel Hempstead, England (trad. it. Corsi di Microeconomia, Il Mulino, 1993).
- Kpres D. (1990b) Corporale culture and economic theory, Alt J. E Shepsle K. (a cura di) Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge U.P., Cambridge.
- Krashinsky, M. (1986) Transaction Cost and a Theory of Non Profit Organization, In Rose-Ackerman, S. (a cura di) The Economics of the Non Profit Institions, Oxford, Oxford University Press.
- Malerba F., Orsenigo L. (1996) The dynamics and Evolution of Industries, *Industrial and Economic Change*, ìag. 41-87.

- Langlois R. N., Foss N. J. (1999) Capabilities and Governance: the rebirth of production in the Theory of Economic Organization, *Kyklos*, 52: 201-218.
- Marshak P. e Radner R. (1972) The theory of teams, New Haven, Conn., Yale University Press.
- Mas-Collel A., Whinston M.P., Green J.R.(1995) Microeconomic Theory, Oxford University Press, New York.
- Mashaw J. L. (1986) Il contesto economico della responsabilità sociale d'impresa, in Hopt e Teubner (a cura di) (1986) *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, Franco Angeli, Milano pag. 112-118.
- Matacena A. (2002) La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit, in Hinna, L. (a cura di) Il Bilancio sociale, Il Sole24 Ore, Milano
- Milgrom P. e Roberts J. R. (1990) Bargaining and Influence costs and the organization of Economic Activity, in Alt J. E Shepsle K. (a cura di) Perspectives and Economic theory, Cambridge U.P., Cambridge.
- Nelson R.R. e Winter S.G. (1982) An evolutionary theory of economic change, Harvard Univerity Press, Cambridge, Mass.
- Nightingale P. (2003) If Nelson and Winter are only half right about tacit knowledge, which half? , *Industrial and Corporate Change*, n° 2, pag.149- 184.
- Niman N. B. (2004) The evolutionary firm and Cournt's Dilemma, Cambridge Journal of economics, 28: 273-289.
- Ortman, A. e Schelesinger, M. (1997) Trust, reputation and the role of non profit enterprise, in *Voluntas*, 8, 2, pp. 97-119.
- Parmigiani M. (2003) La responsabilità sociale d'impresa elemento strutturale dello sviluppo sostenibile in *Il Ponte* LIX nn. 10-11 ottobre-Novembre.
- Pestoff V. (1995) Social economy and civil society, Mimeo, Università di Trento.
- Polanyi K. (1977) : The livelihood of man, Academic pres, (trad. it. La sussistenza dell'uomo, Einaudi, 1983)
- Poncelet, E.C. (2001) Personal transformation in multistakeholder environmental partenership, *Policy Science*, 34, 273-301,
- Posner, (1977) Economic analysis of Law, Boston, Little Brown.
- Putnam R. (1993a) Making democracy work: Civic tradition in Modern Italy, Princetown, Princetown Univeristy Press.

- Putnam R. (1993b) The prosperous community: Social Capital and Public Life, *The American Prospect*, 13, 35-42.
- Putnam R. (1995a) The case of missing Social Capital, Hrvard University Press, Working Paper.
- Putnam R. (1995b) Bowlig alone: Amaerica's Declining Social Capital, *Journal Of democracy*, 6(1), 65-78.
- Przeworsky A., Stokes S., Manin B. (1999)Democracy, Accountability and Representation, Cambridge University Press, Cambridge.
- Romer J. E.(1993) Distributing health: the allocation of resources by an International agency, in Senn, Nassbaum (a cura di) The Quality of life, Oxford, Calderon Press.
- Rose-Ackerman, S. (1986) Altruistic nonprofit firms in competitive markets: the case of day-care centers in United States", *Journal of Consumer Policy*, 9(3), 619-640.
- Rose-Ackerman, S. (1987) Ideal versus dollars: Donors, charity Managers and Government Grants, In *Journal of Political economy*, 95, pp. 810-823
- Rossi G (2003) Il conflitto epidemico, Adelphi, Milano.
- Rossi G., Stabilini A. (2003) Virtù del mercato e scetticismo delle regole: appunti a margine della riforma del diritto societario, *Rivista di Diritto Societario*.
- Rottschaefer W.A. (1998) The biology and psychology of moral agency, Cambridge U.P.
- Rusconi G. (1988) Il bilancio sociale d'impresa, Giuffré Editori.
- Rusconi G., Dorigatti M. (2004) La responsabilità sociale, Franco Angeli, Milano.
- Sacco P.L. e Zamagni S. (a cura di) (2002) Complessità relazionale e comportamento economico, Il Mulino, Bologna.
- Sacconi L. (1991) Etica degli affari, individui, imprese e istituzioni nella prospettiva di un'etica razionale, Il Saggiatore, Milano.
- Sacconi L. (1993) Equilibrio e giustizia: (I) La stabilità del contratto sociale e (II) la selezione del contratto sociale, *Il giornale degli economisti*, vol 52, 10-12, pp. 479-575.
- Sacconi L. (1995) Considerazioni sulla possibilità del vincolo morale razionale, in Maffettone S. e veca S. (a cura di) Filosofia, Politica, Società, Annali di etica pubblica, 1/1995, Donzelli, Roma.

- Sacconi L.: (1996): Teoria dei giochi: una risposta al problema dell'osservanza del contratto sociale, In maffettone S. e Veca S. (a cura di) manuale di filosofia politica, Donzelli, Roma.
- Sacconi L. (1997) Economia, Etica e Organizzazione, Laterza, Torino.
- Sacconi L. (2000) The social contract of the firm. Economics, Ethics and Organization, Splinger, Berlin.
- Sacconi L. (2003) Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11, pag. 154-193.
- Sacconi L. (2004) La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa, in Rusconi G. , Dorigatti M.: La responsabilità sociale, Franco Angeli, Milano.
- Salani, M.P (.a cura di) (2003a) L'impresa Giusta, Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione, *Il Ponte* Anno LIX nn. 10-11 ottobre-novembre.
- Salani M. P. (2003b*)* Responsabilità, mutualità e rendicontazione sociale nelle cooperative, in *Il Ponte* Anno LIX nn. 10-11 ottobre-novembre pag; 7-32.
- Sapelli, G. (1986) Introduzione, in Hopt, Teubner op. cit.
- Sapelli, G.(1990) L'impresa come soggetto storico, Il saggiatore, Torino,.
- Screpanti E., Zamagni S. : Profilo di storia del pensiero economico, NIS, Roma, 1989.
- Sen, A. (1970): Collective choice and social welfare,.
- Sen, A. (1999) Development as freedom, Knopf, New York. (trad. It. Lo sviluppo è libertà, Milano, Mondadori, 2000).
- Sigmund K.(1993) Games of life: Exploration in Ecology, Evolution and Behaviour, Oxford University Press, Oxford.
- Simon H.A. (1957) Aministrative behaviour, McMillan, NewYork (trad.it; Il comportamento amministrativo, Il Mulino, Bologna, 1958).
- Steinmann (1986) L'impresa come sistema politico, in Hopt e Teubner (a cura di) Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione, Franco Angeli, Milano.
- Stone (1986) La rappresentanza dell'interesse pubblico: linee di politica economica e sociale all'interno dell'imrpesa, in Hopt e Teubner (a cura di) Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione, Franco Angeli, Milano.

- Sugden R. (1986) The economics of rights, co-operation and welfare, Basil Blackwell, London.
- Sugden R. (1995) The coexistence of conventions, *Journal of economic Behaviour and organization*, 28: 241-256.
- Tirole J. (1988) The theory of industrial organization, MIT Press, Cambridge, Mass. (trad. it. Hoepli, Milano, 1992).
- Tirole J. (2000) Corporate governance, in *Econometrica* vol.69, N°1, Jenuary 201 1-35.
- Uhlaner C. J. (1989) Relational goods and Participation: incorporating Sociability into a Theory of rational Actio, *Public Choice*, 62, 253-285.
- Vanin P. (2002) Economic growth and social development, Tesi di dottorato Università di Pavia, Dottorato di Ricerca in Economia Politica.
- Vercelli A (2003). Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, n° 72 , pag. 175-202
- Vermiglio F. (1984) Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema impresa, Grafo Reditor, Messina.
- Vitale M. (2003) Impresa, responsabilità sociale, cooperazone, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11, pag. 201-212.
- Viviani, M. (1999) Specchio Magico, il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese, Il Mulino, Boogna,
- Viviani, M. (2001) Relazione tra bilancio sociale e governance come sistema d'evoluzione d'impresa, in *Rivista della cooperazione*, n°4 Ottobre/dicembre.
- Viviani, M. (2003) La vera forza degli stakeholder, *Etica per le professioni* 3/2003.
- Wedderburn (1986) L'evoluzione giuridica della responsabilità d'impresa: di chi sono fiduciari i dirigenti d'impresa? in Hopt e Teubner (a cura di) Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione, Franco Angeli, Milano.
- Weisbord, B. A. (1975) Towards a theory of the voluntary Non profit sector in a three sector economy, in E. S. Phelps (a cura di) Altruism, Morality and Economic theory, Russel Sage Fundation.
- Williamson, O. (1985)The economic institutions of capitalism, New York, Free Press,.

- Winn M., Keller L.R.: A modelling methodology for multiobjective multistakeholder decisions, *Journal of Management Inquiry*, vol. 10 n°2, june 201, 166-181.
- Winter S., Kaniovsky Y. M., Dosi G. (2003) A baseline model of industry evolution,
- Weibull J. W.(1995) Evolutionary game theory, Mit Press, Cambridge.
- Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997) Bulding corporate accountability, Earthscan Publications, London,
- Zamagni S. (2002a)Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio, Mimeo, Dipartimento di Scienze Economiche Università di Bologna,
- Zamagni S. (2002b) Della responsabilità sociale d'impresa, Mimeo, Dipartimento di scienze Economiche, Università di Bologna.
- Zamagni S. (2002c) L'economia delle relazioni umane: verso il superamento dell'individualismo assiologico, in Sacco P. L., Zamagni S. (a cura di) Complessità relazionale e comportamento economico, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S. (2003a) La responsabilità sociale d'impresa: presupposti etici e ragioni economiche, in *Il Ponte* Anno LIX, nn. 10-11, pag. 243-260.
- Zamagni S.(2003b) L'impresa socialmente resposnsabile nell'epoca della globalizzazione, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, n° 72 pag. 28-42.
- Zamagni S. (2004) L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla rsi, Collana di Working Paper Facoltà di Economia di Bologna, sede di Forlì, www.aiccon.it.
- Zamaro N. (2004) Presentazione dati Istat sulla responsabilità sociale d'impresa, Mimeo A.I.C.C.O.N. Giornate di Bertinoro, Ottobre 2004.

•