

# CSR e Governance: temi di discussione a cura di EconomEtica (2008)

## Principali messaggi e obiettivi

Un numero crescente di contributi ha di recente messo in luce il ruolo fondamentale che modelli di impresa orientati a una *governance multi-stakeholder* o, più in generale, a principi di responsabilità sociale, possono contribuire al **successo economico dell'impresa e allo sviluppo socio-economico del territorio in cui essa opera.**

Molto resta tuttavia da fare al fine di tradurre i canali di ricerca esistenti tanto in una prospettiva positiva quanto in una normativa in grado di offrire utili e specifici suggerimenti di *policy* finalizzati a migliorare le *performance* dell'impresa e a incrementare lo sviluppo socio-economico di una collettività.

Il presente lavoro si pone come base di discussione al fine di **individuare proposte di policy in tema di responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility - CSR).**

L'**assunto** che fa da cornice alle proposte è che:

- **la responsabilità sociale d'impresa possa esprimere a pieno le proprie potenzialità esclusivamente se interpretata in ottica di modello di *governance* allargata dell'impresa orientata a una gestione delle relazioni in prospettiva *multi-stakeholder*.**

Sulla base di queste premesse, al fine di elaborare operative proposte di *policy*, la seguente discussione si focalizza su **5 punti principali**:

1. l'individuazione di una definizione di CSR che consenta di ancorare la discussione su basi teoriche solide;
2. l'individuazione di strumenti in grado di dare attuazione all'idea di CSR adottata;
3. l'analisi del ruolo che il diritto societario dovrebbe avere nel regolare (ed entro quali limiti) l'implementazione di pratiche di responsabilità sociale d'impresa;
4. la possibilità di progettare e implementare una *governance* delle diverse relazioni tra impresa e impresa e tra impresa e *stakeholder* a livello territoriale improntata alla CSR, che rassicuri circa il permanere delle relazioni fiduciarie tradizionali e che le estenda a eventi nuovi e imprevisi;
5. il problema della verifica e del controllo dell'implementazione di norme volontarie di responsabilità sociale una volta che questo siano adottate a livello di impresa.

## 1) La CSR come modello di “governo multi-fiduciario” dell’impresa.

*Potenzialità e limiti dell’approccio multi-stakeholder:  
alla ricerca di una definizione condivisa di Responsabilità Sociale d’Impresa*

E’ convinzione di chi scrive che una definizione in ottica *multi-stakeholder* possa rappresentare il miglior approccio alla CSR al fine di rendere massimamente efficace l’impatto sul tessuto economico e sociale connesso all’adozione di modelli di impresa socialmente responsabili. Di seguito si intende argomentare a favore di questa tesi, aprendo spunti di riflessione che possano favorire discussioni e approfondimenti sull’approccio *multi-stakeholder* di seguito proposto. La definizione di CSR che proponiamo in questa prospettiva è la seguente:

**CSR come modello di “governo multi-fiduciario dell’impresa” in base al quale chi governa l’impresa (imprenditore, amministratori, *manager*) ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*.**

Per meglio approfondire la definizione proposta, è opportuno chiarire alcuni dei termini cui essa si riferisce:

### **Doveri fiduciari**

Si parla di dovere fiduciario nei casi in cui un soggetto abbia un interesse legittimo, ma non sia in grado di prendere le decisioni rilevanti a proposito, nel senso che non sa a quali obiettivi dirigerle, quale alternativa scegliere o come impiegare le sue risorse per soddisfare il suo interesse.

Costui, il fiduciante, delegherà allora le decisioni a un fiduciario che verrà a disporre di autorità sulla scelta delle azioni e degli obiettivi, cosicché potrà impiegare le risorse del fiduciante ovvero dirigerne le azioni verso gli scopi da lui stabiliti.

Perché tra i due si instauri una relazione fiduciaria, il che sta alla base dell’autorità che il fiduciario può esercitare nei confronti del fiduciante, tuttavia il fiduciante deve possedere un diritto-pretesa nei confronti del fiduciario, cioè che il fiduciario diriga le azioni e l’impiego delle risorse messe a sua disposizione in modo tale da ottenere risultati che in ultima istanza soddisfino (al meglio tra le alternative) gli interessi del fiduciante. Queste pretese (cioè i diritti del fiduciante) generano doveri fiduciari in capo a chi ha autorità delegata (il fiduciario), in merito ai quali egli deve rispondere.

Con l’espressione dovere fiduciario si intende quindi il dovere (o responsabilità) di impiegare un’autorità per il bene di soggetti che concedono (e quindi soggiacciono) a tale autorità.

## Stakeholder

Con questo termine si intendono quegli individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo significativo su di essa.

Sono esempi di *stakeholder*:

i collaboratori, i clienti/consumatori, gli investitori (azionisti/proprietà), i creditori, i fornitori, i partner commerciali/competitori, le comunità locali e nazionali in cui si opera, le generazioni future (interessi ambientali), le Istituzioni pubbliche e le associazioni che le rappresentano.<sup>1</sup>

## Corporate governance

Alla luce della definizione introdotta, consegue come un simile approccio conduca a una idea di “*corporate governance*” secondo cui essa non è riferita alla sola composizione del C.d.A. o al sistema di deleghe e controllo sul *management* da parte dei soci (*governance ristretta*) ma, ed in senso più ampio, all’allocazione dei diritti di decisione mediante i quali si determina l’appropriazione e la ripartizione del *surplus* prodotto dalla collaborazione fra *stakeholder* coinvolti nell’impresa.

*La corporate governance è quindi di seguito intesa come l’insieme degli interessi/diritti e dei doveri correlati, in base ai quali si stabilisce in funzione di chi è guidata l’impresa e a chi il gestore deve rendere conto; cioè fissa il criterio che deve guidare la discrezionalità dell’amministratore o imprenditore.*

### 1.1. Perché un approccio alla gestione dell’impresa in ottica multi-stakeholder?

#### *a) Incompletezza contrattuale e investimenti specifici*

Alla base dell’approccio proposto, non si trovano esclusivamente ragioni di carattere sociale o morale, ma ragioni di carattere strettamente economico che sono discusse nel presente paragrafo.

L’idea di base in quest’ottica è che le relazioni di mercato avvengono nell’impossibilità (materiale e legata a ragioni cognitive) di stipulare contratti completi (ossia contratti che prevedano azioni in relazione a qualsiasi possibile futuro “stato del mondo” che si può verificare).

L’incompletezza contrattuale e l’effettivo realizzarsi di possibili eventi imprevisi rendono concreto il rischio di espropriazione degli *investimenti specifici*<sup>2</sup> effettuati dai contraenti. Nel momento

<sup>1</sup> L’analisi economica permette di distinguere gli *stakeholder* in due diverse categorie, gli *stakeholder in senso stretto* cioè coloro il cui interesse è coinvolto a causa degli investimenti specifici che intraprendono all’interno o in relazione all’impresa e gli *stakeholder in senso ampio* cioè quegli individui o gruppi il cui interesse è coinvolto a causa del fatto che su di loro ricadono i possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall’impresa.

<sup>2</sup> Si parla di investimenti specifici per quegli investimenti fatti in relazione a una specifica relazione contrattuale i quali hanno successo (producono un risultato positivo) solo se la relazione contrattuale va effettivamente a buon fine. Gli investimenti specifici creano quindi una relazione di mutua dipendenza tra le parti di una specifica relazione transattiva per la realizzazione di un surplus di benefici legati al completamento di quella specifica transazione e solo nell’ambito di quella

in cui si verifica un evento imprevisto in un rapporto fra due soggetti che hanno realizzato investimenti specifici in relazione al contratto fra loro siglato, è possibile che uno dei contraenti, in seguito all'accadimento imprevisto, si trovi in una situazione di vantaggio verso la controparte, rispetto a quelle che erano le situazioni iniziali dell'accordo. Se tale parte sfrutta il vantaggio che si è venuto a determinare può crearsi una situazione per cui la controparte otterrà dal proprio investimento un risultato inferiore a quello inizialmente preventivato (prima dell'evento imprevisto).<sup>3</sup> Se si teme tale possibilità di abuso, per paura dell'accadere di eventi imprevisti, le parti potrebbero decidere di non effettuare gli investimenti specifici che danno vita all'accordo o di realizzarli in misura inferiore rispetto a ciò che farebbero se il rischio di abuso non fosse effettivo. Si crea quindi una situazione di inefficienza economica.

### ***b) Il ruolo dell'impresa e il rischio di abuso di autorità***

L'impresa è candidata alla soluzione del problema ora descritto in quanto sostituisce i rapporti di indipendenza reciproca (in cui ciascuno è soggetto al rischio di abuso da parte di ciascun altro) con transazioni gerarchiche basate sui diritti di proprietà. L'impresa istituisce cioè relazioni di autorità in base alle quali la parte dotata di autorità (chi gestisce l'impresa) controlla le decisioni dopo che si sono verificati eventi imprevisti. In tal modo questa parte, che ha il "controllo residuale", ha la possibilità di proteggersi dal rischio di abuso attraverso le decisioni su ciò che non è previsto dal contratto. Il problema è quindi risolto dal punto di vista di chi detiene il controllo, ma resta il rischio di abuso di autorità nei confronti di tutti gli altri soggetti (gli *stakeholder* non controllanti dell'impresa). Di norma, infatti, non una sola parte è a rischio a causa dell'incompletezza dei contratti: molteplici *stakeholder* compiono investimenti specifici (in capitale umano, in fiducia, in capitale finanziario, in materie prime, tecnologie e beni strumentali) ed anche i contratti con questi *stakeholder* sono incompleti. Se si costituisce un'impresa che formalmente riconduce i contratti con alcuni *stakeholder* (contratti di lavoro, obbligazioni e relazioni con le minoranze azionarie, ecc.) sotto l'autorità di una parte cui è allocato il diritto di controllo sulle decisioni residuali (ad esempio, il gruppo di controllo dell'azionariato), la quale può quindi esercitare discrezionalità sulle decisioni non contrattate nei rapporti contrattuali impliciti o espliciti con gli altri *stakeholder* (consumatori, clienti, fornitori, creditori, ecc.), allora cosa garantirà la protezione degli investimenti e degli interessi a rischio diversi da quelli della parte controllante?

### ***c) Una soluzione: un governo multi fiduciario dell'impresa***

È chiaro che se chi gestisce l'impresa ha doveri fiduciari solo rispetto alla proprietà (secondo l'approccio standard della *governance mono-stakeholder*), tutti gli *stakeholder* non controllanti restano soggetti al rischio di abuso.<sup>4</sup> In questo modo si genera non solo un problema di incentivi inadeguati, ma primariamente un problema di giustizia ed equità distributiva tra le parti i cui interessi sono coinvolti nella conduzione dell'impresa.

---

dal momento che al di fuori di essa l'investimento non ha più il medesimo valore atteso e può al limite configurarsi come un puro costo non recuperabile

<sup>3</sup> Le parti possono cioè, dopo che gli investimenti specifici hanno avuto l'effetto di creare rapporti di dipendenza e che si sono manifestati eventi non previsti dal contratto, cercare di ricontrattare i termini della spartizione del valore delle transazioni. Alcune otterranno una rendita ai danni delle controparti e anticipando tutto ciò queste ultime avranno un incentivo sub-ottimale a investire nella relazione. Tale rischio distrugge cioè gli incentivi a investire in modo ottimo.

<sup>4</sup>Ossia al rischio per cui chi ha autorità la può usare per espropriare gli investimenti specifici degli altri in presenza delle falle dei contratti, che permangono anche sotto il governo unificato (esso alloca solo a una parte il diritto di coprire quelle falle con le proprie decisioni discrezionali).

L'iniquità distributiva a sua volta rende instabile l'impresa stessa; chi non ha diritto residuale non è protetto dai doveri fiduciari associati alla proprietà e perciò ogni soluzione del controllo distrugge gli incentivi a investire di qualche *stakeholder* e questo spiega perché vi possa essere "ossessione da controllo" e la rinuncia a dimensioni ottime dell'impresa.<sup>5</sup>

In generale ciò produrrà tra impresa e *stakeholder* crisi di legittimità interna (nei rapporti tra autorità organizzativa e i partecipanti all'organizzazione) e crisi di fiducia esterna (nei rapporti con gli *stakeholder* che intrattengono relazioni contrattuali o esterne con l'organizzazione). Vari *stakeholder ex ante* vedranno ridursi i loro incentivi a investire (se prevedono il rischio di abuso) ed *ex post* saranno disposti a configgere o agire slealmente, se ritengono di subire l'abuso di autorità.

È nella considerazione critica di questi aspetti che si propone di considerare la

### ***CSR come completamento dell'impresa come istituzione efficiente di governo delle transazioni.***

Secondo quanto ora discusso si giustificerebbe quindi sotto il profilo economico legato agli incentivi a investire in modo ottimale nell'impresa, una nozione di CSR come "allargamento" della struttura di diritti, doveri e obbligazioni che definiscono la *governance* dell'impresa, volto a "completare" l'impresa come istituzione di governo unificato delle transazioni.

Secondo questo approccio, l'impresa si configurerebbe come un sistema di governo legittimo in grado di favorire collaborazioni efficienti ed efficaci con gli *stakeholder* se al diritto di decisione residuale si accompagnano i doveri fiduciari ulteriori verso i soggetti a rischio di abuso, che non detengono il diritto di controllo residuale. Questo determinerebbe (in una stratta logica economica) uno spostamento in direzione di una maggiore efficienza sociale dal momento che riduce i disincentivi e i costi sociali generati dall'abuso di autorità.

#### ***d) I principi alla base di una governance estesa***

Secondo la prospettiva ora delineata, un governo multi fiduciario d'impresa potrebbe/dovrebbe basarsi sui seguenti principi:

- il ***diritto di decisione residuale*** (proprietà) dovrebbe essere allocato allo *stakeholder* che ha investimenti più importanti a rischio e costi di governo relativamente inferiori; nonché il diritto

---

<sup>5</sup> Ad esempio di quanto detto si può portare il caso americano. La *public company* permette in linea di principio che il *board* operi come fiduciario della *corporation* e quindi di interessi multipli (*business judgment*). Per rispondere al rischio della discrezionalità manageriale si è cercato di allineare gli incentivi con gli interessi degli azionisti attraverso meccanismi di remunerazione come, ad esempio, lo strumento delle *stock options*. Questo però invece di limitare la capacità dei *manager* di appropriarsi di rendite grazie al loro vantaggio informativo ha portato a un incredibile aumento delle remunerazioni senza apparente relazione con le *performance* produttive delle imprese e con il valore da queste effettivamente distribuito agli azionisti. Inoltre, il prevalere della logica dell'incentivo monetario su quella della relazione fiduciaria, assieme all'asimmetria informativa e ad ambiti di discrezionalità nella gestione finanziaria aziendale, ha avuto effetti perversi (scandali finanziari); infatti è noto come sotto l'insegna dello *shareholder value* si sono avute condotte manageriali ispirate alla pura avidità ai danni sia degli azionisti non controllanti sia del più largo pubblico degli *stakeholder*.

Il contesto italiano è differente; se si guarda all'Italia si evidenzia il prevalere di sistemi di controllo familiare, piramidale, di coalizione, con forti poteri di blocco e bonus per il controllo in cui è implicita la possibilità di abuso di autorità da parte dello *shareholder* controllante. Per ovviare a tale problema sono state proposte politiche di riforma ad imitazione di quelle americane dimenticando che nel caso italiano il problema da affrontare non è quello dell'abuso dei *manager* ma dell'abuso del controllo.

A tal proposito si pensi ad esempio alle grandi imprese privatizzate o alle piccole imprese che non crescono e rimangono "nane".

- di delegare il governo operativo a un management professionale;
- dovrebbero esistere **doveri fiduciari** di chi governa effettivamente (amministratori e *management*) nei confronti dei proprietari (posto che essi deleghino la gestione);
- si dovrebbe prevedere la **responsabilità sociale dell'impresa (il management o il proprietario) verso gli stakeholder non controllanti**, cioè il dovere di agire nel corso della gestione in modo da consentire loro di appropriarsi di un'equa parte del *surplus* e quindi proteggere i loro investimenti specifici e non subire esternalità negative.

## **1.2. La CSR come modello di governo multi fiduciario dell'impresa: aspetti problematici e possibili soluzioni**

La CSR come modello di governo dell'impresa basato su doveri fiduciari allargati verso gli *stakeholder* pone alcuni problemi che è necessario affrontare per poter quindi discutere soluzioni e proporre modelli di gestione che implementino in modo adeguato la *governance multistakeholder*.

Le **questioni** da affrontare sono essenzialmente 3:

1. Se gli *stakeholder* hanno obiettivi diversi, c'è una funzione obiettivo univoca alla luce della quale la gestione dell'impresa può essere valutata?
2. Se gli *stakeholder* hanno interessi in parte conflittuali, quale è l'interesse sociale in nome del quale l'impresa è condotta?
3. Se la funzione obiettivo non coincide con la massimizzazione unilaterale dell'interesse dello *stakeholder* che controlla, quale incentivo (convenienza) ha chi controlla a dare attuazione a una *governance multi-stakeholder*?

Affronteremo i primi due punti nella sezione seguente e il terzo nella sezione 1.2.2.

### **1.2.1 Bilanciamento degli interessi diversi degli stakeholder e interesse sociale**

L'aspetto su cui probabilmente si concentra il maggior numero di critiche in tema di gestione responsabile dell'impresa in ottica *multi-stakeholder* concerne il bilanciamento degli interessi dei diversi *stakeholder*. La domanda critica è: **come si possono bilanciare gli interessi degli stakeholder dal momento che essi sono diversi e potenzialmente conflittuali?**

L'essenza della critica è che se non è possibile individuare un chiaro obiettivo per il *management* e, anzi, si condiziona la sua azione al perseguimento di interessi diversi e conflittuali, si rischia di ampliare in modo potenzialmente non controllabile la discrezionalità e l'arbitrio del *management*. Dovendo rispondere a diversi interessi, infatti, il *management* ha da considerare nelle proprie scelte un maggior numero di variabili e ciò naturalmente aumenta la discrezionalità, nel senso che il *management* ha diversi criteri sui quali giustificare le proprie scelte, criteri legati alla conseguenze prodotte su più categorie di soggetti.

Lungi dall'essere risolutiva in senso distruttivo, questa critica è stata affrontata e risolta in modo rigoroso e soddisfacente dai teorici dell'approccio *multi-stakeholder* (in particolare dall'approccio contrattualista). L'idea alla base del bilanciamento degli interessi fra i vari *stakeholder* e della conseguente definizione di un chiaro obiettivo per il *management* dell'impresa parte dalla considerazione che l'impresa produce un surplus grazie alla cooperazione fra i diversi *stakeholder*. Secondo la discussione sviluppata nelle sezioni precedenti, affinché il surplus sia efficiente, è

necessario che tutte le parti interessate investano in modo ottimale nell'impresa e ciò può avvenire solo se esse sono in grado di accordarsi su un piano di azione che assegni a ciascuno i propri doveri e i relativi diritti nella spartizione del surplus stesso. In questo modo, la relazione gerarchica e *mono-stakeholder* che genera un risultato sub-ottimale, lascia il posto a una visione d'impresa come una squadra in cui, attraverso un processo di coordinamento, il surplus efficiente è prodotto grazie all'accordo volontario raggiunto fra le diverse parti interessate. I diversi *stakeholder* "contrattano" la definizione di una strategia d'azione comune che definisca in modo soddisfacente per ciascuno i contributi e le remunerazioni derivanti dalla cooperazione. Il raggiungimento dell'accordo soddisfacente tra le diverse parti (che corrisponde a un equilibrio di cooperazione reciproca), determina sia i corretti incentivi a investire in modo ottimale nell'impresa, sia una funzione obiettivo univoca dell'impresa che è in grado di realizzare un preciso bilanciamento degli interessi degli *stakeholder*.

La possibilità di individuare un obiettivo definito anche in ottica *multi-stakeholder* è quindi sostanzialmente legato alla possibilità di raggiungere un accordo tra le diverse parti che collaborano all'impresa che definisca i diritti e doveri di ciascuna parte rispetto ai contributi apportati nell'impresa e alle reciproche attese. La scelta della strategia congiunta fra i diversi *stakeholder* equivale a trovare un equilibrio di cooperazione e deve perciò rispondere alla domanda circa cosa è dovuto a ciascuno *stakeholder* e cosa ciascuno può aspettarsi dall'impresa in cambio del proprio apporto.

L'accordo e la strategia congiunta che determinano la cooperazione efficiente tra gli *stakeholder* e definiscono l'obiettivo dell'impresa è raggiunto grazie al modello di "etica di impresa" del **contratto sociale tra gli stakeholder**.

***Con contratto sociale si designa non un contratto qualsiasi della vita reale, bensì una pietra di paragone alla luce della quale giudicare i diversi esiti della contrattazione e della gestione strategica.***

***Il contratto sociale è l'accordo di contrattazione che risulterebbe da un processo contrattuale imparziale a partire da una posizione iniziale equa, nel quale le parti non ricorrono a forza, frode e manipolazione e sono guidate da criteri di razionalità che implicano non solo chiedere la parte maggiore per sé, ma pure la consapevolezza che anche gli altri possono fare lo stesso, e che un accordo è necessario***

Quello che si richiede alle diverse parti interessate è di raggiungere un accordo su doveri e diritti relativi alla creazione e divisione del surplus che, escludendo forza, frode e manipolazione, possa essere giudicato equo da ciascuno per sé e per gli altri. Ciascuno si siede al tavolo della contrattazione ipotetica (in cui si sigla il contratto sociale) portando con sé le proprie capacità di contribuire e la valutazione dell'utilità di ciascuna ipotesi di accordo e di non accordo e, mettendo a turno se stesso nella posizione di ogni altro, ciascuno accetta o rifiuta le alternative soluzioni contrattuali arrivando ad accettare solo i termini di accordo che sarebbe disposto ad accettare dal punto di vista di ciascuno (accordo invariante al cambiamento del punto di vista). La soluzione di cooperazione fra *stakeholder* e di bilanciamento fra i loro interessi che deriva dall'applicazione del contratto sociale è quindi **contrattualista** (liberale) e **imparziale**. Anche nella prospettiva della CSR come approccio *multi-*



*stakeholder* al governo dell'impresa, quindi, se si accetta l'approccio contrattualista, **la funzione obiettivo dell'impresa socialmente responsabile è definita in modo univoco** ed è quella che deriva dall'accordo siglato via contratto sociale. In particolare, alla teoria del contratto sociale dell'impresa corrisponde una funzione obiettivo ben identificata dall'impresa che è derivabile come soluzione univoca al problema di contrattazione tra gli *stakeholder* che una *governance* basata sulla CSR consente di attuare evitando i costi di una contrattazione effettiva.

Da questa visione d'impresa è possibile ricavare una formulazione dell'**interesse sociale**, cioè dell'interesse che l'imprenditore o *manager* deve servire, coerente con il modello contrattualista.

### **Ci si può quindi domandare quale sia in una simile prospettiva il ruolo del manager.**

Secondo quanto prima rilevato circa l'idea di incompletezza contrattuale, il *manager* è in quest'ottica selezionato al fine di rendere possibile il coordinamento effettivo fra gli *stakeholder* circa il modo di attuare la strategia congiunta di azione determinata via contratto sociale. In particolare, il *manager* dovrà intervenire nel caso in cui si verificano eventi imprevedibili che rischiano di minare le basi dell'accordo. Nel prendere le sue decisioni, tuttavia, il *manager* deve rispettare non solo un dovere fiduciario speciale verso la proprietà che lo ha delegato (clausola fiduciaria ristretta: remunerare i proprietari con il residuo massimo possibile) ma anche un dovere di adempimento del dovere fiduciario generale verso tutti gli altri *stakeholder* (clausola fiduciaria allargata).

Sulla base di quanto argomentato fino a ora è quindi possibile definire in modo esteso l'interesse sociale da perseguire da parte del *manager* attraverso una procedura decisionale gerarchica che passa dalle condizioni più generali a quelle più specifiche:

- primo passo: minimizzare le esternalità negative sugli *stakeholder* in senso lato (con eventualmente opportune compensazioni);
- secondo passo: identificare gli accordi compatibili con la massimizzazione del surplus congiunto e la simultanea equa distribuzione compatibile con l'accordo imparziale cooperativo tra gli *stakeholder*;
- terzo passo: se tra gli accordi possibili tra gli *stakeholder* è disponibile più di una decisione scegliere quella che massimizza la remunerazione al proprietario.

In questo senso quindi il ruolo della gerarchia è perseguire in modo bilanciato gli interessi dei diversi *stakeholder* (arbitro imparziale).

### **1.2.2. Incentivi a dare attuazione a una governance multi-stakeholder**

Una seconda fondamentale questione da affrontare in relazione all'idea di governo d'impresa in ottica *multi-stakeholder* è quella relativa a quali **incentivi endogeni** spingono l'impresa ad attuare un modello di governo multi-fiduciario.

I principali incentivi sono **incentivi reputazionali**.

La *reputazione* è un incentivo in quanto favorisce le interazioni (mutuamente) vantaggiose con gli *stakeholder*, aumentando la fiducia e riducendo i costi di transazione. La reputazione consente quindi di realizzare in modo efficace transazioni cooperative di tipo fiduciario.

Affinché gli incentivi reputazionali siano incisivi, tuttavia, è necessario che l'impresa conosca i



meccanismi attraverso cui la reputazione si forma, in modo che sia effettivamente possibile costruirsi una reputazione a partire da una condotta in grado di generarla.

**E' questo il tema della debolezza cognitiva della reputazione e del relativo ruolo che può essere svolto dalle norme volontarie esplicite.**

È necessario cioè considerare attentamente le condizioni alle quali il meccanismo della reputazione può operare a favore del rispetto volontario di doveri e responsabilità verso molteplici *stakeholder*. Poiché gli agenti economici, sia l'impresa sia gli *stakeholder*, sono dotati di razionalità limitata è irrealistico pensare che la reputazione possa dipendere da impegni definiti concretamente in relazione a tutte le possibili situazioni dal momento che molte saranno imprevedibili. Non è cioè possibile per l'impresa sviluppare reputazione prendendo impegni specifici su tutte le possibili situazioni che possono venirsi a determinare nella relazione con gli *stakeholder*, sia perché non è materialmente possibile considerare tutte le situazioni, sia perché molte di esse non sono prevedibili in anticipo.

**In relazione ad eventi imprevedibili gli impegni non sono definiti e quindi non possono essere verificati, o la loro attuazione non è osservabile. Il problema è che data l'incompletezza contrattuale "ciò che doveva essere fatto" non è specificato *ex ante*, quindi non ci sono *commitment* da poter poi verificare.**

Esiste quindi un *gap* cognitivo da riempire al fine di rispondere alle domande:

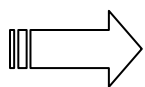
- Come può l'impresa creare un'aspettativa circa la sua condotta e dimostrare di tenere fede agli impegni?
- Come può lo *stakeholder* giudicare che gli impegni sono stati rispettati e formarsi un giudizio?

Se questo è il contesto di riferimento, il modello basato solo sullo *shareholder value* (anche di lungo periodo) fallisce. In particolare, in un mondo di informazione incompleta con eventi imprevedibili e asimmetria informativa, in assenza di norme esplicitamente dichiarate, lo *stakeholder* non è in grado di riconoscere se l'impresa rispetta gli impegni e gli impegni non possono neppure essere specificati (eventi imprevedibili o non osservabili) e perciò senza un termine di confronto standardizzato la reputazione è impossibile.

**E' solo in presenza di norme volontarie rispetto alle quali si dichiarano determinate condotte, che sarà possibile per gli *stakeholder* valutare il comportamento dell'impresa consentendo così lo sviluppo di una reputazione.**

Qui dunque emerge il ruolo cognitivo della dipendenza della reputazione da uno *standard volontario ma esplicito*, basato su una comune comprensione degli obblighi e dei diritti reciproci tra impresa e *stakeholder*, che sia in grado di generare **aspettative** anche in presenza di situazioni contingenti non note all'atto stesso in cui lo *standard* viene deliberato.

Al fine di svolgere correttamente il loro ruolo e rendere possibile la creazione di reputazione, le **norme volontarie esplicite** (codici etici e standard di gestione di CSR) **devono asserire cosa bisogna aspettarsi dall'impresa anche nei contesti non previsti o in cui le azioni concrete non sono osservabili ed offrono una base verificabile per la formazione di quei giudizi e credenze che stanno alla base della reputazione.**



Le norme e le loro procedure di attuazione non devono essere in relazione all'accadere di eventi particolari ma in relazione al rispetto di principi generali e astratti (in modo da applicarsi a molteplici eventi inclusi quelli che non si è in grado di prevedere) e quindi mai muti che consentono di identificare le aree di opportunismo potenziale nei rapporti tra *stakeholder* e impresa e per ogni area devono stabilire regole precauzionali che preannunciate assicurano allo *stakeholder* rilevante che un particolare opportunismo è stato sventato.

Così le condizioni di attuazione sono stabilite *ex ante* dall'impresa e su di queste lo *stakeholder* può legittimamente formarsi un'aspettativa circa la condotta dell'impresa. Una volta che il *gap* cognitivo è stato riempito si può attivare di nuovo il premio o punizione di carattere reputazionale che genera incentivi (endogeni) a rispettare lo *standard* volontario che è stato adottato.

Risolto il problema cognitivo e resa possibile la creazione di reputazione, la reputazione attiva incentivi all'osservanza di norme e *standard* volontari di CSR, cioè l'agente per mezzo dell'effetto di reputazione trarrà benefici personali dall'osservanza degli *standard* adottati.<sup>6</sup>

## 2) Strumenti in grado di dare attuazione all'idea di CSR adottata

Passiamo ora a considerare gli **strumenti** ovvero ad indagare quali modelli, sistemi e strumenti di gestione interni possono essere utilizzati per dare attuazione alla CSR come modello di governo dell'impresa.

Si tratta di analizzare tutti quegli strumenti volontariamente adottati dalle imprese per attuare la CSR come modello di governo e gestione strategica dell'impresa non intesi però come programmi e iniziative sporadiche o discrezionali ma come parti di un sistema di gestione strategica dell'impresa volontario ma esplicitamente stabilito.

Nella definizione degli strumenti di CSR qui preme sottolineare l'importanza di offrirne una visione d'insieme all'interno di un sistema di gestione strategica ove ogni strumento particolare è chiamato a rispondere ai problemi che si pongono in ciascun passo di un percorso logico nel quale l'impresa è gestita in base all'assunzione di un'identità e di impegni, che attua effettivamente attraverso la mobilitazione delle risorse interne e delle attività operative, che è in grado di verificare internamente,

---

<sup>6</sup> Si noti che un'impresa potrebbe avere la reputazione di abusare solo occasionalmente della fiducia dei suoi *stakeholder* e di fronte a tale eventualità essi potrebbero risultare indifferenti tra il dare o meno fiducia all'impresa. In tal modo un'impresa per la quale valesse solo la motivazione egoistica della massimizzazione del vantaggio personale dell'imprenditore, del proprietario o del *manager* potrebbe aspirare ad ottenere l'acquiescenza degli *stakeholder*. Allora perché al contrario l'impresa dovrebbe aspirare a costituirsi una reputazione di integrità nella condotta socialmente responsabile? La risposta va cercata nella complessità motivazionale degli agenti economici e nel fatto che l'opportunismo raffinato dell'impresa può essere evitato se si considera il *ruolo motivazionale delle norme etiche*.

Avendo a che fare con principi etici e regole di condotta, cioè parlando il linguaggio della *deontologia*, esse consentono di sfruttare le motivazioni che vanno oltre il mero vantaggio materiale degli *stakeholder* per le transazioni con l'impresa. Il fatto è che molti *stakeholder* hanno preferenze non puramente auto-interessate o rivolte ai vantaggi materiali (conseguenze). Essi attribuiscono importanza anche al fatto che l'impresa ottemperi a doveri derivanti dal contratto sociale con gli *stakeholder*, specie se l'impresa li enuncia in codici di condotta e ne fa una comunicazione esterna. Allora le reazioni degli *stakeholder* all'opportunismo raffinato dell'impresa possono essere meno compiacenti di quanto non dicano gli interessi materiali coinvolti, infatti gli *stakeholder* attribuiranno valore intrinseco anche al fatto che l'impresa ottemperi a tali impegni. In particolare una deviazione dal profilo di CSR, verrà punita anche più di quanto il semplice interesse materiale non indurrebbe a fare, e l'osservanza invece verrà premiata dagli *stakeholder* come valore in sé.

di rivedere e di comunicare all'esterno, ed infine che è capace di rendere accertabili anche da terze parti indipendenti, in modo da garantire la credibilità dell'intero processo.

Si tratta di un approccio olistico che riunisce in un sistema diverse fasi della conduzione strategica e che una volta assunto volontariamente costituisce un impegno su cui essere *accountable* cioè rispetto al quale l'impresa è chiamata a render conto.

*In questo senso la CSR intesa come governo delle relazioni con gli stakeholder dell'impresa risulta essere non un elemento addizionale ma il cuore stesso della gestione strategica che considera le relazioni dell'impresa con tutti i suoi stakeholder in un'ottica di bilanciamento equo delle loro aspettative legittime finalizzato a minimizzare i rischi etici e massimizzare la fiducia degli stakeholder stessi e la reputazione dell'impresa.*

Il sistema di gestione così inteso prevede l'utilizzo da parte delle organizzazioni di **sei strumenti** di CSR i quali trovano una loro giustificazione all'interno del meccanismo della reputazione e sono finalizzati ad accrescere la fiducia degli *stakeholder* verso l'impresa.

Gli strumenti che danno attuazione al modello che fa riferimento all'idea del contratto sociale tra impresa e suoi *stakeholder* sono:

**1) Visione etica d'impresa** che non è una semplice affermazione della missione produttiva dell'impresa ma una visione del contratto sociale che l'impresa offre ai suoi *stakeholder* cioè del bilanciamento equo tra i loro interessi. Essa identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici aspettative dei vari *stakeholder* componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'organizzazione.

**2) Codice etico** che enuncia l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'organizzazione nei confronti di tutti i suoi *stakeholder*. Esso contiene i principi che definiscono l'insieme bilanciato dei diritti e dei doveri nei confronti di ciascuna categoria di *stakeholder*, le norme di comportamento etico per ogni area a rischio e divieti delle forme tipiche di opportunismo, e standard di condotta preventivi raccomandati.

**3) Formazione della cultura di impresa** costituita dall'insieme delle attività che sviluppano e adeguano nel tempo la capacità di riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici a livello organizzativo e attraverso la quale è possibile comunicare e creare condivisione attorno ai valori e ai principi del Codice etico, oltre che favorire l'introduzione dei diversi strumenti di responsabilità sociale. Essa offre la necessaria competenza per l'interpretazione degli eventi organizzativi alla luce della loro rilevanza rispetto ai principi etici e trasmette il senso di impegno sui principi e le norme di condotta.

**4) Sistemi organizzativi di attuazione e controllo** che rappresentano l'infrastruttura dell'organizzazione per il sostegno, il miglioramento e il controllo della *performance* etica, attraverso l'allineamento delle strategie, delle politiche e degli obiettivi aziendali con i valori e i principi etici condivisi. Essi sono costituiti da un comitato etico in grado di rappresentare il punto di vista dei vari *stakeholder*; da forme di controllo *top down (audit)*, dallo sviluppo di un dialogo *bottom up* per integrare la CSR negli obiettivi di lavoro e da sistemi di valutazione e incentivazione materiale e immateriale del personale legati ai risultati di CSR.

**5) Rendicontazione sociale** che prevede la predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all’impatto delle attività dell’organizzazione sul benessere dei vari *stakeholder*, che comporta la valutazione della coerenza fra i risultati conseguiti e gli obiettivi derivanti dalla missione, dai valori e dal Codice etico; e che presuppone il rilevamento, tramite il dialogo con gli *stakeholder*, del grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito alla corrispondenza fra le loro aspettative, gli obiettivi e i risultati delle attività dell’organizzazione. La rendicontazione prevede la comunicazione di principi e standard per fornire agli stakeholder parametri di giudizio, l’illustrare la relazione fra performance e impegni, i risultati ottenuti per ciascuno *stakeholder* (valore economico distribuito, altri benefici o costi allocati) e l’inclusione del punto di vista degli *stakeholder* (credibilità e rilevanza ).

**6) Verifica e certificazione esterna della CSR** svolta da un organismo terzo indipendente per accertare la conformità degli strumenti di responsabilità sociale adottati e attuati dall’organizzazione sulla base di evidenze di processo e di risultato per ciascuno strumento; essa accresce la credibilità dell’impresa nei confronti degli *stakeholder*.

A tale riguardo vi sono alcuni problemi da discutere. Un primo problema verte sui contenuti di tali processi e sulla necessità di una convergenza tra modelli diversi. Ad oggi non è ancora emersa una convergenza verso *standard* di CSR ampiamente condivisi ed accettati dalle imprese, dalle Istituzioni e dagli *stakeholder* e si naviga in un contesto caratterizzato da molteplici approcci, in cui raramente, si tentano confronti costruttivi e comparazioni che possano condurre ad una sintesi tra i modelli. Un modello integrato è necessario al fine di rendere compatibili i molti strumenti proposti e garantire al meccanismo di verifica la possibilità di contribuire efficacemente a rafforzare il beneficio reputazionale di quelle imprese che volontariamente si impegnano in una gestione socialmente responsabile e serve anche ad evitare che alcuni soggetti possano ingiustamente fregiarsi di “marchi etici” senza che esistano effettive garanzie di eticità dei loro comportamenti.

Connesso a questo vi è il problema relativo a cosa accade se il *management* non rispetta il codice di condotta o non attua il sistema di gestione adottato in certi casi critici. Per evitare questo rischio il codice etico dovrebbe essere vincolante internamente e prevedere delle sanzioni interne oltre che sanzioni esterne di tipo reputazionale. Anche in questo caso affinché esista una sanzione reputazionale occorre che vi sia uno standard di riferimento per valutare lo scostamento e che esista un monitoraggio indipendente di cui lo stakeholder possa fidarsi.

### **3) Il ruolo complementare svolto dal diritto societario**

Una serie di possibili interventi possono essere pensati e discussi per armonizzare le istanze in tema di CSR, intesa come forma di governance allargata, con l’attuale ordinamento societario.

#### **3.1 Il quadro attuale della corporate governance in Italia. Brevi spunti**

In Italia vi è stata nel 2003 la prima riforma sistematica del diritto societario dalla emanazione del codice civile (1942), prima di tale intervento si è assistito nel corso degli anni ad una serie di

microinterventi d'aggiustamento e revisione (anche in conseguenza dell'armonizzazione del diritto societario comunitario).

Il nostro diritto societario si è mosso nella direzione di una maggiore autonomia contrattuale delle parti, dell'introduzione di alcuni timidi interventi in tema di autonomia contrattuale nei rapporti tra creditori e società, nella disciplina degli effetti della eterodirezione da appartenenza ad un gruppo, nella modifica sostanziale del ruolo della srl che passa da piccola spa a quasi società di persone a responsabilità limitata.

In tema di "interesse sociale" (salvo uno spostamento della dottrina verso la cd Shreholders value primacy, ossia verso l'identificazione dell'interesse sociale con la massimizzazione del valore delle partecipazioni azionarie) nulla è stato fatto mentre sono stati specificati e maggiormente diversificati i ruoli spettanti, in tema di spa, alla assemblea, all'organo di controllo, ed agli amministratori.

In particolare è stata affermata l'esclusiva competenza degli amministratori nella gestione dell'impresa sociale.

Nonostante queste modifiche sono ricorrenti nella cronaca casi di abuso della regola maggioritaria da parte dei gruppi di controllo ed estrazione dei benefici privati del controllo attraverso l'abuso dei diritti di proprietà perpetuati mediante il ricorso a strutture societarie di gruppo (leva azionaria), oppure mediante incroci azionari (reti coalizionali), o semplicemente mediante la distruzione di valore per i creditori con operazioni ad alto rischio non compatibili con la struttura finanziaria della società.

### **3.2 Perché il diritto societario dovrebbe occuparsi degli stakeholders e di CRS?**

Il nostro ordinamento, come tutti gli ordinamenti europei, si è sempre preoccupato di una particolare categoria di stakeholders (i creditori sociali, siano essi volontari o involontari) mentre le relazioni con gli altri stakeholders sono sempre stati considerati fuori dal perimetro del diritto societario.

Inoltre anche le relazioni con i creditori sociali (salvo il caso particolare dei prestatori di lavoro) sono state improntate secondo due assi ben precisi: inderogabilità delle norme di diritto societario in tema di rapporto con i creditori sociali; potere dei creditori limitato ad un diritto di intervento per congelare determinate scelte strategiche del managements ( si fa riferimento allo strumento della opposizione).

In altri ordinamenti (sotto il dibattito della cosiddetta democrazia industriale) alcuni creditori (lavoratori) hanno avuto in formale riconoscimento nella governance della società (modello tedesco della cogestione), tale meccanismo incide sulla dinamica delle relazioni industriali.

Data un visione delle impresa come produzione di team (vedi paragrafi precedenti del presente *position paper*) e dato il rischio di espropriazione ex post a cui sono esposti gli *stakeholders* e data la soluzione di equilibrio sviluppata con la teoria del contratto sociale (vedi infra) fondativi dell'impresa, il ruolo del diritto societario dovrebbe essere quello di agevolare l'enforcement del contratto sociale costitutivo, e l'unica forma possibile e quella di prendere in considerazione, ovvero di comprendere nel perimetro del diritto societario, attraverso l'estensione delle forme di partecipazione oppure attraverso

l'estensione dei doveri fiduciari degli azionisti, gli altri *stakeholders*, anche al di là degli *stakeholders* - creditori sociali (volontari od involontari che siano).

### 3.3 Le moderne visioni del diritto societario ed il concetto di corporate governance allargata

Come illustrato nei paragrafi precedenti la corporate governance va intesa come sistema per governare le relazioni tra i vari soggetti che investono a vario titolo nell'impresa, ed anche il diritto societario in estrema sintesi si può considerare un meccanismo di deroga al normale diritto dei contratti volto a minimizzare i costi di transazione per poter meglio governare questi investimenti.

Se l'impresa deve essere il risultato di un equilibrio stabile questo deve dipendere anche dalla capacità del diritto societario di assecondare questo equilibrio minimizzando i costi di transazione (in particolare ci riferiamo ai costi dell'eventuale opportunismo contrattuale esercitato ex post da lacune parti del contratto dotate dei diritti residuali di controllo), tale minimizzazione è possibile solo se il diritto societario interviene con delle norme volte ad agevolare l'insorgenza di forme di governance capaci di prevenire o comunque trattare l'abuso del controllo a danno dei diversi stakeholders.

Possiamo immaginare diverse tipologie di intervento volte a favorire la governance socialmente responsabile, ad un primo livello è ipotizzabile un intervento sui principi generali formulando una norma, basata su di uno standard e non su una rule, che intervenga attraverso adozione di una ipotesi di interesse sociale tale da permettere il trattamento equo degli interessi dei vari stakeholders, tale norma potrebbe essere declinata via via in modo più specifico attraverso l'utilizzo di un codice etico che fissi tanto le fattispecie tanto le procedure del bilanciamento di interessi tra i vari stakeholders.

Ad un secondo livello di intervento è ipotizzabile una modifica dei diritti di nomina e revoca quantomeno degli organismi di controllo (es. consiglio di sorveglianza nel modello dualistico).

Un terzo ed ultimo livello di intervento ipotizzabile è descrivibile come "*minimal*" ossia si potrebbe ragionare a legislazione invariata su quali spazi dell'autonomia contrattuale si potrebbero proficuamente utilizzare per rendere il nostro diritto societario *csr oriented*.

### 3.4 Possibili interventi di primo livello → interesse sociale e funzione obbiettivo degli amministratori.

Allo stato attuale della evoluzione normativa nessun giudice darebbe torto a uno amministratore che sacrificasse l'interesse degli *stakeholder*, non tutelato da una norma di legge (vincolo esterno), senza avere effettuato un corretto bilanciamento con gli altri interessi (vedi paragrafo precedente) in gioco (ovviamente escludendo i creditori sociale per cui vige un sistema specifico di tutele).

*Una prima soluzione/proposta potrebbe essere quella di formulare una norma generale sulla base dell'esperienza del Companies Act inglese, infatti con l'ultima riforma legislativa del 2006, nel Regno Unito, all'articolo 172 del Companies Act, si indica tra i doveri degli amministratori quello di "promuovere il successo della società per l'insieme dei soci, tenendo in considerazione le conseguenze future delle decisioni, gli interessi dei dipendenti, le relazioni con clienti e fornitori, gli impatti delle*



*operazioni su comunità e ambiente, l'importanza di mantenere una reputazione grazie ad alti standard di integrità". questa norma potrebbe fungere da copertura per un equo bilanciamento svolto dagli amministratori, mettendoli al riparo da eventuali azioni volte alla loro sostituzione o a far dichiarare una loro responsabilità patrimoniale.*

L'idea di fondo è che gli amministratori possano esercitare imparzialità e vincolare la conduzione manageriale dell'impresa al rispetto del contratto sociale costitutivo e quindi siano garanti, in virtù della funzione loro assegnata dal diritto delle società, dell'equilibrio cooperativo raggiunto con l'istituzione dell'impresa.

### **3.5 Possibili interventi di secondo livello → modifiche al sistema dualistico; disciplina**

Inoltre tutti gli amministratori sono nominati dagli azionisti ed in specifico dagli azionisti di controllo è nominata la maggioranza o la totalità degli stessi. Questo determina la costruzione di doveri fiduciari unidirezionali nei confronti di un'unica categoria di *stakeholder*, ossia gli *shareholder* che li hanno eletti.

Come accennato, un'altra soluzione/proposta possibile potrebbe essere quella di modificare i diritti di nomina e revoca dei membri del *CdA* (oppure di modificare i meccanismi di nomina dei membri del consiglio di sorveglianza previsto per il sistema dualistico).

Ricapitolando tale norma di principio dovrebbe abilitare i comportamenti pro *stakeholders* ed i soci potrebbe ex ante circoscrivere la discrezionalità degli amministratori attraverso l'adozione di un codice etico (o di una procedura di bilanciamento degli interessi in generale) reso vincolante da una decisione assembleare (anche questa possibilità dovrebbe essere chiaramente prevista nel nostro codice civile tra le competenze dell'assemblea degli azionisti).

Una altro intervento possibile potrebbe essere quello di prevedere espressamente la adesione volontaria ma vincolante della società ad un modello di governance multi *stakeholders*, immaginando le estensione dei doveri fiduciari verso tutti gli *stakeholders* sulla base di una scelta volontaria, ma poi non più derogabile, della Assemblea dei soci.

L'idea in quest'ultimo caso è quella di estendere l'autonomia statutaria delle società in modo da consentire, alle società interessate, *mediante decisioni statutarie o decisioni del CdA*, doveri fiduciari estesi ad esempio attraverso un codice di CSR.

Come dovrebbe funzionare l'adesione ad un codice etico?

Il meccanismo si dovrebbe basare su un sistema che potremmo definire di "*Opt out- opt in*", *cosa intendiamo?*

*L'assemblea dei soci della nostra ipotetica società dovrebbe avere il potere di introdurre nello statuto il codice etico, che ne diverrebbe parte integrante, è tale introduzione potrebbe essere revocato ex post solo con una maggioranza qualificata.*

Il codice etico reso vincolante, nel senso che, sebbene basate su una decisione volontaria, tali norme divengono obbliganti per il *management*., diverrebbe lo strumento attraverso cui costruire il bilanciamento degli interessi e lo schermo per gli amministratori per poter operare in modo corretto.

Inoltre i terzi e gli organi di controllo (deputati alla verifica della compliance) potrebbero chiedere ed ottenere il rispetto del codice essendo una norma statutaria e chiamare in responsabilità il management in caso di danni provocati dalla violazione del codice etico, danni sociali (subiti dalla società) oppure danni subiti dai creditori (il codice etico diverrebbe parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte dalla società verso i terzi).

Inoltre la violazione del codice sarebbe allora una violazione di una legge fondamentale interna all'impresa: lo statuto. Tale violazione potrebbe esporre a revoca per giusta causa dell'amministratore (con consistente danno reputazione).

### **3.6 Interventi a legislazione invariata → ricorso alla autonomia statutaria a legislazione invariata ; interpretazione della norma su direzione e coordinamento;**

Il livello di intervento minimo potrebbe essere ispirato dalla attuale normativa (a legislazione invariata per intenderci).

Tale intervento dovrebbe articolarsi in vari modi. Come ad esempio nella adozione di procedure interne volte alla produzione da parte delle società di codici etici di gruppo, oppure della allegazione del codice etico nei contratti con fornitori e consumatori allo scopo di rendere le prescrizioni del codice vincolanti in base al diritto dei contratti .

## **4) CSR come forma di governo delle reti tra imprese (distretti ecc.)**

Nella discussione sulla definizione di modelli di *governance multi-stakeholder* entrano in modo rilevante due elementi che caratterizzano il sistema produttivo italiano:

- 1) la presenza consistente di piccole e medie imprese;
- 2) i numerosi contesti produttivi in cui le PMI si trovano a operare collegate da reti di relazioni a densità più o meno elevata.<sup>7</sup>

Nelle relazioni con i loro *stakeholder* le piccole e medie imprese presentano alcune peculiarità che le differenziano dalle imprese di maggiori dimensioni. In particolare, esse

- non hanno spesso complessità sufficiente per gestire esplicitamente le relazioni con i vari *stakeholder* con procedure manageriali formalizzate;
- possono percepire l'incapacità di influenzare gli *stakeholder*, rispetto ai quali invece avvertono una posizione di subalternità.

Se la singola piccola impresa non è in grado di affrontare comportamenti opportunistici da parte di *stakeholder* in condizione di forza (si pensi, ad esempio, a eventuali fornitori che abbiano dimensioni elevate e siano *leader* nel loro mercato), la situazione può invece mutare prospettiva se si considera nel suo complesso la rete in cui l'impresa è inserita.

---

<sup>7</sup> I distretti industriali sono un esempio evidente di reti di relazioni fra imprese a elevata densità di relazioni. Secondo il censimento Istat del 2001 i distretti industriali in Italia erano 156 e occupavano oltre 4.950.000 addetti.

*Una rete di imprese può essere definita come una forma non gerarchica di coordinamento e cooperazione verticale e orizzontale fra imprese dello stesso settore e fra settori collegati. All'interno della rete si hanno frequenti partecipazioni proprietarie incrociate e si instaurano relazioni contrattuali di lungo periodo nonostante non vi sia la proprietà accentrata. All'interno della rete si trovano quindi unite in relazioni durature imprese fornitrici, clienti e imprese concorrenti di un medesimo territorio.*

Caratteristica strutturalmente fondante della rete è la **fiducia** sottostante le relazioni che la costituiscono. La presenza di fiducia non solo è essenziale per permettere il funzionamento della rete data l'"informalità" dei rapporti e la debolezza delle garanzie giuridiche, ma **genera anche un elevato potenziale competitivo** rispetto ad altri sistemi territoriali. Essa permette infatti la riduzione dei costi di transazione e garantisce forme di sanzione (ostracismo, rifiuto di future collaborazioni) da parte dei membri della rete verso chi dovesse agire in modo da infrangere le regole che caratterizzano i rapporti di fiducia e affidabilità fra i membri. Attraverso questi meccanismi, una organizzazione che agisse opportunisticamente verso un'impresa potrebbe essere sanzionata dal rifiuto di future collaborazioni da parte delle altre imprese della rete. In questo modo, la rete e i rapporti di fiducia fra i suoi membri si fanno garanti del rispetto dei singoli soggetti. Tradire la fiducia di uno dei membri, infatti, significa incorrere in una sanzione da parte degli altri, i quali, informati grazie alla circolazione delle informazioni attraverso il *network*, possono "isolare" chi si è comportato opportunisticamente.

Il processo ora descritto è evidentemente efficiente a condizione che tutte le imprese della rete siano legate da rapporti di effettiva fiducia e affidabilità, per cui di regola evitano comportamenti opportunistici e sanzionano chi dovesse tradire tale regola.

Tuttavia, **con il complicarsi e il differenziarsi dei servizi e con le relazioni di affari sempre più globali e personalizzate, le tradizionali fonti di fiducia tendono a corrodarsi.** Ciò può generare due serie implicazioni. Innanzitutto, aumentano le occasioni di comportamenti opportunistici fra imprese e *stakeholders* appartenenti alla rete. Si pensi ai frequenti casi di delocalizzazioni attuate senza mediare con gli *stakeholders* su cui ricadono le maggiori conseguenze. In secondo luogo, calando la fiducia sul fatto che tutti si comporteranno in modo da sanzionare chi opera in modo opportunistico, cresce la probabilità che tali comportamenti di fatto non siano effettivamente sanzionati.<sup>8</sup>

**Le possibili conseguenze di questa situazione sono la crisi interna della rete e del suo insediamento territoriale.**

*Emerge quindi la necessità di una governance delle diverse relazioni tra impresa e impresa e tra impresa e stakeholders a livello territoriale, che rassicuri circa il permanere delle relazioni fiduciarie tradizionali e che le estenda a eventi nuovi e impreveduti. Tale governance non può che essere basata sulla responsabilità (sociale) di ciascuna impresa verso le altre imprese della rete e verso l'insieme dei suoi stakeholders (interni ed esterni alla rete). L'assunzione di responsabilità dovrebbe quindi avvenire da parte di ciascuna impresa attraverso la sottoscrizione di patti di responsabilità sociale a livello di rete.*

Il fatto che tali patti vengano siglati a livello territoriale elimina la situazione di subalternità fra piccola impresa e *stakeholder*, in quanto coinvolge tutte le imprese del territorio tutelando ciascuno dal

---

<sup>8</sup> Evidentemente la sanzione risulta efficace solo se attuata in modo compatto. Dal momento in cui qualcuno decidesse di non sanzionare, la sanzione diverrebbe non efficace e l'incentivo a sanzionare effettivamente si ridurrebbe.

comportamento dell'altro e rafforzando l'unità della rete.

Ciò che si sostiene è che una proposta che vada nella direzione di favorire patti di responsabilità sociale a livello territoriale possa ridurre il rischio di comportamenti opportunistici e rafforzare il livello di fiducia e reputazione delle diverse imprese, mantenendo quindi il principale fattore di competizione delle reti. La sottoscrizione esplicita di patti di responsabilità sociale ristabilirebbe il rischio di sanzione e, di conseguenza, l'incentivo di ciascuna impresa a evitare comportamenti opportunistici.

La presenza delle dichiarazioni esplicite di CSR, infatti, non lascerebbe spazio ad alcun dubbio nell'identificazione delle imprese che hanno agito in modo non conforme a certe norme di gestione della rete e implicherebbero l'immediata perdita della reputazione.

In tale prospettiva, il processo di bilanciamento dei diversi interessi non dovrebbe riguardare esclusivamente l'impresa e i suoi *stakeholder*, ma tutte le imprese in contatto attraverso la rete e i loro *stakeholder*, in modo da mantenere la coesione e la fiducia fra tutti i soggetti che costituiscono la rete e garantendone quindi la competitività e l'efficacia.

## 5) *Governance del dialogo sociale multistakeholder sulla CSR*

In questa prospettiva, il punto da affrontare è che gli *stakeholder* possono non disporre delle informazioni, i criteri di riferimento e la conoscenza per giudicare il comportamento delle imprese e la trasparenza delle comunicazioni che esse offrono.

Ipotizzando che si riesca ad arrivare a uno *standard* di CSR accettato sulla cui base rendere esplicita l'osservanza dei criteri o requisiti di CSR espressi da tale modello, gli *stakeholder* che spesso non dispongono di sufficiente informazione o delle competenze per giudicare i comportamenti pratici e le comunicazioni dell'impresa, potrebbero delegare un soggetto specialistico a farsi garante della credibilità dell'impresa e fondare, sull'attività di tale soggetto, i propri giudizi circa la possibilità di "concedere" un premio o una sanzione reputazionale all'impresa.

In un campo così delicato e complesso quale quello della CSR in cui entrano in gioco diritti degli *stakeholder* e responsabilità delle imprese, principi di equità e trasparenza, impegni nell'evitare conflitti di interessi, ecc. **è necessario, e forse maggiormente di quanto accade per altri ambiti, che le attività di verifica siano condotte e siano controllate in modo trasparente e indipendente da soggetti "etici" anch'essi.**

In questo senso, da un lato i verificatori hanno la responsabilità primaria di esercitare la propria attività con imparzialità, indipendenza di giudizio e integrità, oltre che possedere specifiche conoscenze e competenze professionali in tema di CSR. Ciò tuttavia non basta, dal momento che un soggetto terzo, con le funzioni precedentemente delineate, corre tipicamente il **rischio di colludere con coloro che dovrebbe contribuire a monitorare e verificare. Per questo deve essere disponibile al controllo e alla verifica esso stesso al fine di evitare la perdita di fiducia accordatagli dagli *stakeholder*.**

*Tale ruolo di controllo e verifica potrebbe essere assicurato dalla costituzione di istituti o di enti espressione di forme organizzate della società civile che abbiano nel loro stesso disegno gli incentivi che prevengano la tendenza a colludere ed impediscano l'insorgere di conflitti di interesse e tali da garantire effettivamente l'affidabilità delle dichiarazioni dell'impresa.*

A svolgere tale funzione potrebbero essere *enti territoriali multistakeholder di promozione e garanzia indipendente della CSR.*

Tali istituzioni dovrebbero possedere due caratteristiche fondamentali:

- essere degli *enti multi-stakeholder* che assicurino un ampio consenso sugli *standard* di riferimento entro i quali si muove l'autoregolamentazione delle varie imprese e che abbiano al loro interno un sistema di controllo e bilanciamento dei molteplici interessi tanto nella definizione degli standard quanto nel controllo sulla verifica indipendente in modo da non essere imbrigliati da interessi particolari;
- essere *enti indipendenti* in cui vi sia un'adeguata autonomia delle strutture tecnico-scientifiche, le cui attività e scelte non richiedano continua negoziazione e contrattazione nelle quali si manifesterebbe di volta in volta il potere negoziale della componente più forte e verrebbe compromessa l'indipendenza, l'imparzialità e la competenza di giudizio.

Un'istituzione avente questo disegno, dovrebbe:

- ✓ possedere e creare un ampio consenso sugli *standard* di CSR e le loro metodologie di attuazione, rivedere e aggiornare le stesse in una logica di miglioramento continuo, promuovere la discussione per una progressiva accettazione degli *standard* di responsabilità sociale tra le normative volontarie;
- ✓ promuovere la verifica indipendente della conformità attraverso appropriati metodi;
- ✓ garantire sull'affidabilità delle dichiarazioni dell'impresa e della correttezza e indipendenza delle valutazioni dei verificatori (assenza di conflitti di interesse e collusione) concordando con gli enti di accreditamento i criteri in base ai quali i verificatori svolgeranno attività di ispezione su tale materia e quindi stabilire le modalità con le quali saranno accreditati gli istituti di certificazione e di ispezione di terza parte, che collaboreranno allo svolgimento di tali attività secondo una protocollo prestabilito;
- ✓ attivare *watch dogs* a vari livelli;
- ✓ svolgere indagini di monitoraggio e *rating* sul grado di conformità delle imprese che adottano volontariamente sistemi di gestione CSR a verifica del loro profilo di responsabilità;
- ✓ offrire al pubblico le informazioni necessarie a formarsi un giudizio, e in particolare agli operatori della finanza etica, ai consumatori ecc.;
- ✓ consentire alle imprese che volontariamente adottano sistemi di autoregolazione etica, di ottenere un effettivo beneficio di reputazione dando opportuno risalto allo sviluppo nel tempo del movimento di adozione dei sistemi di gestione della responsabilità sociale.

La **forma organizzativa e istituzionale** che potrebbero avere gli enti *multi-stakeholder* per la promozione, il monitoraggio e la verifica indipendente della responsabilità sociale delle imprese, è quella di **ente senza scopo di lucro, con un'ampia base, composta dalle diverse forme di impresa (di capitali, cooperative e nonprofit) e dai loro principali stakeholder** (le organizzazioni sindacali dei lavoratori, i consumatori, le associazioni ambientaliste, le associazioni professionali economiche, le associazioni nonprofit e gli enti locali), e supportate da una rete di centri di ricerca rigorosamente autonomi e indipendenti.

La natura *nonprofit* dovrebbe garantirne l'indipendenza e la focalizzazione sulla propria missione, ed evitare la lottizzazione politica. La composizione *multi-stakeholder* è funzionale affinché si raggiunga un ampio consenso sugli *standard* di riferimento entro i quali si muove l'autoregolamentazione delle varie imprese. Il vero problema però è evitare la cattura da parte di alcun interesse particolare. Ciò può essere evitato se si realizzano virtuosi *checks and balances* tra molteplici interessi tanto nella definizione degli standard quanto nel controllo sulla verifica indipendente.

La composizione *multi-stakeholder* di per sé non sarebbe sufficiente qualora tali istituti si

traducessero in una sede di costante negoziazione e contrattazione, nella quale si manifesterebbe di volta in volta il potere negoziale della componente più forte. Ciò che occorre è anche una adeguata autonomia delle strutture tecnico – scientifiche in grado di proteggere l'indipendenza, l'imparzialità e la competenza di giudizio. Con meccanismi di *checks and balances* tra rappresentatività, competenza tecnica e autonomia è possibile sventare i conflitti di interessi e la collusione tra i verificatori e le imprese certificate.

*Alla luce di queste considerazioni sembra di poter suggerire un disegno istituzionale ed organizzativo tale per cui l'entità di cui stiamo parlando abbia natura di ente nonprofit così da non essere orientato da motivazioni di lucro e non soggiacere al controllo politico, che sia articolato al suo interno in un organo di rappresentanza delle molteplici parti interessate (con poteri di indirizzo e di rappresentanza ma non di controllo sulle decisioni relative ai criteri tecnici del monitoraggio e alla valutazione di casi particolari di conformità); un organo scientifico e di garanzia, con una composizione selezionata in base a criteri di pura competenza, autorevolezza e rigorosa assenza di conflitto di interessi potenziali, da cui dipenda uno staff tecnico protetto da interferenze, e che potrebbe essere assicurato dalla collaborazione con le Università.*

Tale ente dovrebbe avere una competenza territoriale di dimensione ragionevolmente definita, in modo da non rendere illusorie le funzioni di monitoraggio e al contempo renderlo abbastanza autorevole nei confronti dei soggetti con cui deve interloquire. La forma giuridica della *fondazione* sarebbe forse la più adatta grazie alla forma di governo monocratica che sottrarrebbe l'ente a una dinamica di conflitto tra rappresentanze di interessi troppo accentuata, il cui rischio di autoreferenzialità può comunque essere ridotto dall'allocazione di poteri a vari organi di rappresentanza che aumentino la democraticità dell'ente.

Sarebbe opportuno, per garantire che i vertici siano effettivamente i custodi dell'equilibrio, che tali fondazioni fossero istituite su iniziativa degli enti locali, delle università, delle iniziative volontarie *multi-stakeholder* con ampia rappresentanza delle associazioni di categoria, delle varie parti sociali e stakeholder (non solo le organizzazioni ma i loro interlocutori) cioè di coloro che interpretano la CSR come un *commitment* e che possano trarre sostegno da strutture tecniche indipendenti (delega al mondo della ricerca e dell'Università) in grado di esprimere oggettività e imparzialità di giudizio.

**NOTA: Al gruppo di lavoro di EconomEtica per la stesura del seguente *position paper* hanno collaborato: Lorenzo Sacconi (Università di Trento e Direttore EconomEtica), Emma Baldin (EconomEtica), Giacomo Degli Antoni (EconomEtica), Sergio Di Nola (EconomEtica).**

Nonostante le opinioni espresse siano da ascrivere al gruppo di lavoro di EconomEtica moltissimi spunti e chiarimenti sono frutto delle discussioni preliminari con il Prof. Denozza a cui va il nostro corale ringraziamento.



## ***Bibliografia***

- AA.VV. (2006), *Diritto societario comparato*, ed. it. a cura di L. Enriques, Il Mulino, Bologna.
- Denozza F. (2002), *Norme efficienti*, Milano, Giuffrè.
- Denozza F. And A. Stabilini, (2008), “CSR and Corporate Law: The Case for Preferring Procedural Rules”, *European Business Law Review*, *Forthcoming*.
- Freeman, E. (1984), *Strategic management, A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, E. (2000), “Business Ethics at the Millennium”, in *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 169-180.
- Freeman, T. and W.M. Evan (1990), “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, *The Journal of Behavioural Economics*, 19, n. 4, pp. 337-359.
- Freeman, R.E. and J. McVea (2002), “A stakeholder approach to strategic management”, *Working paper n.01-02, Darden Graduate School of Business Administration*.
- Grossman, S. and O. Hart (1986), “The Costs and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Hansmann, H. (1996), *The ownership of enterprise*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Harsanyi, J.C. (1977), *Rational Behaviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hart, O. (1995), *Firms, Contract and Financial Structure*, Oxford, Clarendon Press.
- Hart, O. and J. Moore (1990), “Property Rights and the Nature of the Firm”, *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
- Istat (2001), Ottavo censimento generale dell’industria e dei servizi, Roma.
- Jaeger, P.G., F., Denozza and A. Toffoletto (2006), *Appunti di diritto commerciale*, Milano, Giuffrè.
- Pelligra V. (2007), I Paradossi della Fiducia, Il Mulino.
- Sacconi, L. (1999), “Codes of ethics as contractarian constraint on abuse of authority: a perspective from the theory of the firm”, *Journal of Business Ethics*, 21, 189-202.
- Sacconi, L. (2000), *The social contract of the firm, Economics, Ethics and Organisations*, Berlin, Springer Verlag.
- Sacconi, L. (2004a), “Incomplete Contracts and Corporate Ethics: A Game Theoretical Model under Fuzzy Information”, in F. Cafaggi, A. Nicita and U. Pagano (eds), *Legal Orderings and economic institutions*, London, Routledge.
- Sacconi, L. (2004b), Responsabilità sociale come *governance* allargata di impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, in Rusconi G. e Dorigatti M. (eds.), *La responsabilità sociale d’impresa*, Franco Angeli, Milano
- Sacconi, L. (2005a) (eds.), Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d’impresa, Bancaria Editrice, Roma
- Sacconi, L. (2005b), CSR: verso un modello allargato di corporate governance, in Sacconi L. (eds.), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Sacconi, L. (2005c), Reputazione e autoregolazione della CSR, in Sacconi L. (eds.), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Sacconi, L. (2005d) (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Sacconi, L. (2006), “A Social Contract Account For CSR as Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification”, *Journal of Business Ethics*, Special Issue on Social Contract Theories in Business Ethics, 259-281.

- Sacconi, L. (2007a), "A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity", *Journal of Business Ethics*, 75 (1), 77-96.
- Sacconi, L. (2007b), "CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theories of social contract, reputation and reciprocal conformism", in F. Cafaggi, *Profiles of self-regulation*, Kluwer Academic Press; Electronic publication SSRN (March 2004); [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=514522](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=514522).
- Sacconi L. and Degli Antoni (2007), "A theoretical analysis of the relationship between social capital and corporate social responsibility: concepts and definitions", in Sacchetti S. - Sugden R. (eds), *Knowledge in the Development of Economies. Institutional Choices under Globalisation*, Edward Elgar, forthcoming.
- Sacconi, L., S. DeColle and E. Baldin (2003), "The Q-RES Project: the Quality of Social and Ethical Responsibility of Corporations", in J. Wieland (ed.), *Standards and Audits for Ethics Management Systems, The European Perspective*, Berlin, Springer Verlag., pp.60-117.
- Williamson O. (1975), *Market and Hierarchies*, New York, The Free Press.
- Williamson, O. (1986), *The Economic Institution of Capitalism*, New York, The Free Press.