

RESPONSABILITA' SOCIALE DELLE IMPRESE E ACCOUNTABILITY: ALCUNE GLOSSE¹

ANTONIO MATAACENA

SOMMARIO

1. La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo "dell'età dell'oro" al "turbocapitalismo"	2
2. Il terzo settore: una risposta al turbocapitalismo?	17
3. Responsabilità sociale e <i>accountability</i>	23
4. Opere citate e consultate.....	40

¹ La traccia originaria di questo lavoro, parte del contenuto e le linee guida che lo attraversano, adeguate e riformulate nel corso degli anni, si rintracciano nei nostri lavori *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, CLUE, Bologna 1984, *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in, AA.VV., *Istituzioni di economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, EGEA, Milano 1993, pp. 695 e ss., A. MATAACENA (a cura di), *Azienda non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, EGEA, Milano 1999 e in particolare in *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, in, Non Profit, Maggioli 1/2005, pp. 15-40.

E' necessario ricordare che, specie il primo paragrafo di questo lavoro, trova in alcuni recenti studi (si tratta dei saggi di L. GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005, dei tre saggi di G. ROSSI, *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano 2003, *Il gioco delle regole*, Adelphi, Milano 2006, *Il mercato d'azzardo*, Adelphi Milano 2008, e di quelli di G. RUFFOLO, *Il capitalismo ha i secoli contati*, Einaudi, Torino 2008 e di G. SAPELLI, *L'impresa come soggetto storico*, Il Saggiatore, Milano 1990) amplissimi, opportuni e utili spunti meditativi e ampliativi.

Il precedente elenco mostra come l'argomento trattato in questo nostro lavoro, per avere una sua, sia pur limitata completezza, richieda conoscenze a largo spettro (di tipo sociologico, storico, giuridico ed economico) oltre a quelle nascenti entro i nostri precipui ambiti disciplinari, conoscenze queste quindi da "tradursi" in un linguaggio di comune comprensione; da qui l'utilizzo, nel titolo, del termine **glosse**, sapendo che esso, in filologia, richiama l'interpretazione critica del testo finalizzata alla comprensione del significato ma ricordando anche che, nell'antichità, la glossa era l'interpretazione di parole oscure attraverso altre più comprensibili e che la scuola dei glossatori più nota era quella bolognese.

1. La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo "dell'età dell'oro" al "turbocapitalismo"²

La tumultuosa modifica che il nostro sistema economico ha subito nell'ultimo cinquantennio, modifica tra l'altro facilitata da continui processi di innovazione tecnologica, si è resa evidente attraverso una serie di molteplici "segnali" tra i quali vogliamo ricordare: a) la massificazione dei consumi da soddisfare; b) l'iperspecializzazione produttiva; c) la trasformazione dei tratti produttivi che lo caratterizzano³.

Si è evidenziato sempre più un sistema economico caratterizzato da **complessità**⁴, **sorprendente e limitatamente prevedibile**; sistema economico in cui l'agire imprenditoriale si fonda su azioni di coordinamento e di collegamento delle diverse "parti" di società coinvolte nella produzione, nella distribuzione e nel consumo (o nel non consumo) di beni e servizi, più che sulla sola produzione e distribuzione di beni, funzioni queste ultime finalizzate, secondo la tradizionale impostazione economica, alla sola massimizzazione del profitto (responsabilità economica *tout-court*).

Considerando le sole aziende *for profit* (o imprese lucrative nel lessico giuridico⁵), tutto ciò ha proposto, come tematica centrale negli studi aziendali⁶, l'analisi del *ruolo delle stesse* o, più

² Il titolo del paragrafo evoca il periodo a cui ci si riferisce nella successiva analisi diacronica del concetto di responsabilità sociale.

Con il termine **diacronia** si indica, in linguistica, lo studio e la valutazione dei fatti linguistici considerati secondo il loro divenire nel tempo, secondo una prospettiva dinamica ed evolutiva. Si contrappone concettualmente alla **sincronia** che è, invece, la considerazione delle lingue in un dato momento, astruendo dalla loro evoluzione nel tempo. (da Wikipedia).

In modo estensivo si intende per diacronia la visione storicistica nell'analisi dei fenomeni e di converso per sincronia la visione dei fenomeni in un determinato momento storico, prescindendo quindi dalla loro evoluzione.

Per una completa analisi diacronica del capitalismo, cioè delle diverse tipologie di capitalismo che si sono succedute nel tempo, si rinvia a G. RUFFOLO, *Il capitalismo...op. cit.*

Sulle nozioni e le caratteristiche del capitalismo dell'età dell'oro e del turbocapitalismo si veda oltre.

Per una sintetica ma efficace analisi storica delle tipologie di imprese "lucrativa" italiane si veda G. CATTURI, *Intervento*, in, A. RICCABONI (a cura di), *Etica ed obiettivi di impresa*, Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali, Siena 1995. Una sintesi di tale evoluzione si evidenzia dalla sotto esposta tabella che collega le varie tipologie di imprese lucrative ad alcuni dei loro caratteri qualificanti.

Periodo storico/ Tipologia di impresa	Soggetto predominante	Obiettivo aziendale	Indicatore di performances
Inizio secolo - Prima guerra mondiale / Azienda domestica-patrimoniale	Proprietario e suoi familiari	Mantenimento/accrecimento del patrimonio	Utile lordo
Dagli anni 20 agli anni 60 / Impresa capitalistica	Apportatori di capitale di rischio	Massimizzazione della remunerazione del capitale proprio	Profitto
Anni 70 e 80 / Impresa sociale	Impresa	Sopravvivenza e sviluppo	Valore aggiunto
Anni 90 / Impresa globale	Collettività	Soddisfazione dei bisogni umani	Valore aggiunto globale

Fonte G. CATTURI, *...op.cit.*, p. 34

³ Sono quelli che, ai fini di questo lavoro, paiono i più caratterizzanti dell'agire imprenditoriale degli anni '70 cioè del capitalismo dell'età dell'oro.

⁴ Sulla nozione di complessità è ovvio il rinvio a I. PRIGOGINE, *La nuova alleanza*, Longanesi, Milano 1979.

⁵ Ai fini definitivi delle tipologie delle aziende presentate in questo lavoro, usiamo la terminologia giuridica, in quanto, per analizzare l'*accountability* delle aziende, ci avvarremo della legislazione vigente in Italia in tema di imprese lucrative e sociali.

⁶ Il dibattito teorico sulla R.S.I. (o C.S.R. in inglese) nasce negli anni '70, nei lavori che si occupavano di *governance* e di responsabilità del *management*, per poi divenire, dagli anni '80, dibattito sull'uso strumentale della R.S.I. stessa. Senza voler e poter essere esaustivi, tale dibattito può riassumersi:

- nella teoria della coincidenza della responsabilità sociale con quella meramente economica secondo la quale "l'unica legittimazione etica, e perciò sociale, del fare impresa è quella di mirare alla massimizzazione del profitto"

compiutamente, del loro *ruolo sociale*, o dell'attitudine che esse hanno di farsi carico⁷ dei problemi di **ambientamento** e di **umanizzazione** derivanti dalla loro attività; visto che, data la crescita culturale dell'ambiente che le circonda, sempre più si era reso evidente “il divario tra il sistema dei

nel rispetto delle regole del gioco economico, regole che vengono fissate in sede politica”; postulandosi quindi che l'impresa perseguendo il massimo profitto determini condizione di massimo benessere in termini di ricchezza e lavoro per tutti. Essa è essenzialmente *profit motive*, ogni attribuzione di responsabilità ultraeconomica la rende inefficiente economicamente, e quindi va vissuta in termini vincolanti, e di più penalizza l'investitore-azionista (*stockholder*) – per tutti si veda al riguardo M. FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago 1962 – . Teoria questa ribadita più volte dall'autore che “in un saggio (...) nel 1970, *The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits*, (...) sosteneva che qualunque attività sociale al di fuori della massimizzazione del profitto si rileva inefficiente “ (G. ROSSI, *Il mercato...op. cit.*, p. 73), proponendosi perciò, secondo Rossi, **come precursore di quella shareholders theory o teoria della creazione del valore che odiernamente domina nella cultura e nella prassi aziendale nazionale ed internazionale e sancendo quindi *ab origine* l'inconciliabilità tra interessi economici e interessi non economici;**

- nella teoria della pluriobiettività dell'impresa secondo la quale “*good ethic is good business* (e quindi *nda*) il comportamento etico contribuisce in modo positivo alla buona performance aziendale; come a dire l'etica paga”; postulandosi che l'obiettivo economico perseguito dall'impresa vada visto nell'ottimizzazione di lungo del profitto, non nella massimizzazione di breve; ottimo sostanzialmente da intendersi come massimo vincolato dall'esigenza di soddisfare contestualmente oltreché l'efficacia economica anche quella sociale. In questa impostazione quindi la responsabilità sociale entra nella funzione obiettivo dell'impresa. Teoria questa quindi che postula l'utilizzo della R.S.I. come strumentale sempre al perseguimento del profitto ma di una impresa che sia in grado di considerare tutte le esternalità che nel suo agire essa produce;
- nella teoria dell'etica della responsabilità secondo la quale “compito del management è quello di realizzare un bilanciamento tra gli interessi di tutti gli *stakeholders*” cioè “il management è portatore di una relazione fiduciaria che lo lega tanto agli *stakeholders* quanto all'impresa come entità astratta. Esso è tenuto ad agire nell'interesse degli *stakeholders*, come se fosse un loro agente, e deve agire nell'interesse dell'azienda per garantire la sua sopravvivenza, salvaguardando le quote di lungo periodo di ciascun gruppo (sottolineatura nostra)”, postulandosi quindi che responsabilità economica e responsabilità sociale coincidano – per tutti si veda al riguardo E. R. FREEMAN, *Strategic planning. A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984 (II Edizione) – . Tale teoria vede la R.S.I. come uno strumento di *governance* che faciliti il rispetto di un “possibile” contratto sociale tra attori dell'impresa in tema di risorse apportate dai singoli *stakeholder* e diritti/doveri degli stessi.

Le frasi entro virgolette sono, le prime due di S. ZAMAGNI, *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Relazione al Convegno *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Forlì 14 novembre 2003, pp. 7 e ss, la terza è di J. HANKS, *From the hustings: the role of the State with takeover control laws*, in, *Mergers and Acquisitions*, Vol. 29, 1994 ed è ripresa sempre dal sopracitato lavoro di S. Zamagni.

Si noti che nel richiamato dibattito il ruolo dello Stato è marginale, confinato in una doppia funzione: di far rispettare le leggi; di redistribuire ricchezza creata dal mercato.

Sulla R.S.I. come strumento di *governance* si veda L. SACCONI, *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, in, G. RUSCONI – M. DORIGATTI (a cura di), *La responsabilità sociale*, Angeli, Milano 2004.

Ci pare altresì utile ricordare la posizione in tema di R.S.I. di S. ZAMAGNI che “riconduce il problema della rsi all'emersione di preferenze morali ed alle loro connessioni con particolari tipi d'impresa (o meccanismi di *governance*). (...). La prospettiva relazionale attribuisce (...alle *nda*) imprese civili e alle imprese sociali il ruolo di produttori di relazioni sociali “. P. L. SACCO – M. VIVIANI, *La responsabilità sociale d'impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano*, AICCON, Working Paper n. 11, Forlì 2005, p. 10.

Il lavoro di Sacco e Viviani si segnala anche per l'analisi del dibattito italiano in tema di R.S.I.; dibattito in cui, negata la irresponsabilità sociale delle imprese lucrative, “il concetto di *rsi* (viene *nda*) generalmente impiegato secondo due punti di vista complementari, non sempre opportunamente distinti: da un lato la responsabilità sociale dell'impresa riguarda la discussione della natura e dell'obiettivo dell'istituzione all'interno del sistema economico (...mentre *nda*) il secondo punto (...coincide *nda*) con l'idea per cui l'impresa è responsabile quando compie una serie di atti specifici (...quali *nda*):

- azioni distributive a bilancio chiuso (*triple bottom line*);
- miglioramenti socialmente riconosciuti del processo produttivo (dalla tecnologia alla creazione del capitale umano);
- *stakeholder engagement* e *stakeholder participation*;
- trasparenza informativa e *social accounting*;
- rispetto delle leggi”. P. L. SACCO – M. VIVIANI, *...op. cit.*, pp. 4-5.

Ovviamente queste teorizzazioni economiche sono ampiamente riflesse nel contenuto di questo lavoro.

Sulla teoria relazionale si rinvia a L. BRUNI – S. ZAMAGNI, *Economia civile*, Il Mulino, Bologna, 2004.

⁷ Almeno originariamente quando tale tematica esplose nella teoria e prassi internazionale intorno agli anni '70.

valori e la pratica quotidiana” e si palesava, come comportamento di corto respiro, l’azione delle imprese stesse volta a mediare tra “il riconoscimento teorico dei valori e la loro (sistematica) violazione”⁸.

Se forse, dagli anni ’70 in poi, si superava, nella dottrina aziendale italiana, la teoria “dell’irresponsabilità sociale” dell’impresa, a tutt’oggi non è ancora chiaro come tale assunzione comportamentale debba agire al suo interno, verificandosi che le varie risposte date dalla dottrina alla tematica proposta tendono, molte volte, alla ricerca di una palinogenetica “nuova missione” delle aziende senza però riuscire ad identificarne i suoi segni caratterizzanti.

In realtà mentre si sono chiariti la logica d’interpretazione del “problema sociale” ed il livello di presa di coscienza dello stesso da parte degli attori economici, secondo una visione potremmo dire sincronica, tutt’ora sfugge un’analisi diacronica⁹ del problema medesimo. Mentre cioè si analizza la responsabilità sociale di impresa (in acronimo RSI) negli effetti sull’essere e sul divenire dell’impresa, si perde la capacità di valutare come questa muti, nelle caratteristiche e nell’incidenza, nell’orizzonte temporale di lungo, rendendo di per sé scarsamente valide le congiunturali risposte che nascono dalla prima analisi.

Quanto affermato postula l’esigenza di **storicizzare** il concetto di “responsabilità sociale delle imprese lucrative” per meglio comprenderne l’evoluzione passata e la correttezza delle presenti risposte, risposte destinate comunque ad essere superate per effetto dell’evoluzione della stessa responsabilità.

Questa “storicizzazione” può essere affrontata analizzando come si è evoluto nel tempo il rapporto relazionale tra quelli che sono comunemente ritenuti i soli attori economici: lo Stato ed il mercato;

ciò nell’ipotesi che l’intensità, il contenuto ed il livello della “responsabilità sociale delle imprese” altro non sia che il risultato del modificarsi delle loro relazioni e che l’intensità stessa sia quindi l’esito del mutare delle condizioni d’essere del sistema economico, di quello politico e sociale in cui gli attori in gioco sono “immersi”.

Relativamente al processo di storicizzazione sopra richiamato si può affermare che la responsabilità sociale delle imprese¹⁰ ha assunto, nell’arco temporale dell’ultimo cinquantennio, alcune conformazioni caratteristiche.

L’R.S.I. fino agli anni ‘80

Negli anni ’60 - ’70 essa è assimilabile al problema della *democrazia economica* esplicitandosi come rottura/divergenza nei processi relazionali tra mercato e Stato, postulandosi che quest’ultimo dovesse divenire lo strumento “di estensione dei diritti di cittadinanza, di intervento e di regolazione sui mercati”¹¹ ed attribuendo, allo Stato medesimo, un ruolo di guida e stabilizzazione del mercato; ruolo utile a facilitare uno sviluppo economico volto alla crescita del benessere della collettività.

⁸ Le frasi riportate entro virgolette sono di U. ECO, *Questo secolo è stato un infarto*, in, AA.VV., *La nuova civiltà*, n. 1. degli inserti dell’Espresso, 1990, pp.7-8.

La temporalizzazione richiamata delle problematiche sociali in termini di rapporti con l’ambiente e con il personale serve a “storicizzare” anche il contenuto della responsabilità sociale stessa (si veda oltre).

⁹ Si veda in tema il capitolo 9 del NOSTRO, *Impresa...op.cit.*, pp. 87-98.

¹⁰ Si noti che le imprese oggetto di questa relazione, come di tutti i lavori in tema di R.S.I., sono **le s.p.a. quotate di largo mercato**, ben sapendo comunque che molte imprese familiari non quotate rappresentano un nucleo importante del sistema economico di molti paesi e ricordando che molte imprese “cosiddette” *public* presentano un management, specie in America, in cui sono rappresentati nuclei stabili e dominanti delle originarie famiglie che le hanno costituite, l’esito di ciò si vedrà più oltre.

¹¹ G. SAPELLI, *...op. cit.*, p. 67.

La responsabilità sociale delle imprese veniva quindi interpretata, come potenziale eterodipendenza economica delle stesse e come loro metafinalizzazione ad obiettivi di carattere macroeconomico.

- D'altronde il contesto politico in cui l'impresa lucrativa si muoveva era caratterizzato dall'enfasi data alla politica di programmazione nazionale, a quella dei redditi, all'intervento in economia dello Stato, mentre quello socio-culturale si esprimeva attraverso modelli che, orientati alla qualità della vita, sposavano battaglie a tutela del lavoro, dell'ambiente, dei consumatori, ecc.¹².
- D'altronde si era nel periodo del capitalismo *dell'età dell'oro*¹³, capitalismo caratterizzato da una forte crescita economica, da stabilità monetaria e da "un raggiunto compromesso tra le istituzioni della democrazia e quelle del capitalismo, basato su tre fondamentali politiche: quella macroeconomica "keynesiana" di sostegno alla domanda, impegnata a realizzare una condizione prossima alla piena occupazione, una politica dei redditi, che sostituiva al rapporto di forza conflittuale tra i lavoratori e gli imprenditori un'intesa sulla ripartizione tra salari e profitti indicizzata all'aumento di produttività; politiche di redistribuzione del benessere, intese a orientare risorse pubbliche prelevate attraverso una fiscalità fortemente progressiva verso obiettivi di benessere sociale, in particolare nel campo della previdenza sociale e della sanità"¹⁴.

E' questa la situazione in cui si acquisisce piena coscienza delle interdipendenze che sussistono tra imprese/mercato e attori non economici superandosi, **almeno concettualmente**: 1. "l'aporia neoclassica di concepire il sistema economico separato da quello sociale e di ipostatizzare come spazio delle unità economiche il mercato (*melius* solo il mercato *nda*)"¹⁵; 2. l'interpretazione, secondo ottiche incentrate sulla razionalità economica, dei sistemi non economici.

Tutto ciò porta, nel tempo, la dottrina aziendale a denegare la validità di modelli di dominanza che trovano l'impresa al "centro" di una rete di subordinati decisori economici e non.

L'ambiente, finalmente connotato come una rete d'interrelazioni temporalmente mutevoli e geograficamente localizzata, acquisisce una sua autonomia e *la responsabilità sociale si coniuga con le condizioni di legittimità e di consenso all'agire dell'impresa*.

E' l'ambiente che genera situazioni di vincolo e di opportunità, divenendo orientatore dei comportamenti aziendali e quindi degli sviluppi strategici dell'impresa medesima.

In quest'ottica la responsabilità sociale è in sintesi *responsabilità d'impresa* divenendo un attributo manageriale¹⁶; ciò postula l'esigenza di interconnettere, nei momenti decisionali, l'ambiente esterno ed interno, le strategie e le strutture aziendali¹⁷; così agendo da condizione di vincolo all'operare, la responsabilità sociale pare divenire modo d'essere dell'azione imprenditoriale da condursi secondo condizioni di efficacia e di efficienza di lungo.

Si viene proponendo "una concezione dell'azienda proiettata quindi alla ricerca di benefici a lungo termine, nel mantenimento e nella regolazione organizzativa delle attività a breve; una concezione

¹² Sui punti richiamati si rinvia al NOSTRO, *Impresa...op. cit.*

¹³ Confronta sull'argomento E. HOBBSAWM, *Il secolo breve*, Rizzoli, Milano 1995.

¹⁴ G. RUFFOLO, *Il capitalismo...op. cit.*, p. 149; precedentemente l'Autore ricorda che nel periodo richiamato il Pil americano cresce" a una media annua del 4%, quello dei paesi della Comunità europea del 5%, quello del Giappone dell'11%".

¹⁵ G. SAPELLI, *...op. cit.*, p. 69.

¹⁶ Ci sembra utile a tal punto il rinvio a V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino 1988.

¹⁷ Sull'argomento si veda H. I. ANSOFF, *Management strategico*, Etas, Milano 1980 ed anche P. M. SALANI, *Imprenditorialità e impresa come modello di società*, Edizioni SEAM, Roma 1998.

dell'ambiente circostante come insieme di realtà non dominabili monocraticamente, ma con le quali è possibile e necessario realizzare processi integrativi, promuovendone una razionalizzazione non forzata, ma modulata sulle culture prevalenti¹⁸ ed una concezione di strategia aziendale da basarsi sul superamento di modelli decisionali incentrati su “stabili gerarchie di valori” a favore di modelli rispondenti a “mutevoli sistemi di valori”. “L’impresa con la “I” maiuscola non si presentava più come un affare privato ma come una istituzione sociale: (...) una istituzione socialmente reponsabile¹⁹; si da giungere ad affermare che “qualsiasi impresa (...) non può fare a meno di confrontarsi con le esigenze di perseguire obiettivi e di produrre risultati che si collocano lungo tre dimensioni: quella della *produzione di reddito* o, se si preferisce, del perseguimento di obiettivi economico-finanziari; quella della *soddisfazione del cliente*, o, se si preferisce, del perseguimento di obiettivi competitivi; quella della *soddisfazione di altri interlocutori critici* o, se si preferisce, del perseguimento di obiettivi di consenso/coesione nei riguardi di coloro da cui l’impresa dipende per l’ottenimento delle risorse occorrenti ai fini produttivi²⁰”.

In sostanza il richiamato contesto politico-sociale si ribalta sui modelli di direzione aziendale giungendo, nei paesi dell’europa continentale, a considerare possibile l’inserimento di specifiche responsabilità sociali tra quelle proprie delle imprese lucrative²¹ ed in quelli anglofoni, di modificare la funzione dei dirigenti delle *corporations* – da tecnici esperti serventi l’obiettivo degli azionisti ad agenti mediatori di una pluralità di interessi²²; tutto ciò s’intende in invarianza della tipologia di finalismo aziendale – il profitto di lungo – ma con diversa, vorremmo dire, *vision* a seconda degli specifici capitalismi in cui questa trasformazione si avviava²³.

Vale la pena di considerare che i diversi capitalismi richiamati si erano sviluppati in diversi contesti giuridici caratterizzati da ordinamenti²⁴ che, nei paesi in *civil law*, “considerano l’impresa e le società che ne costituiscono la forma giuridica come altrettante istituzioni la cui tutela è anteposta a

¹⁸ G. SAPELLI, ...*op.cit.*, pp.76-77.

¹⁹ G. RUFFOLO, *Un nuovo compromesso tra capitalismo e sinistra*, in, La Repubblica, 5 luglio 2005, p. 14. In precedenza l’Autore così argomenta: “La polverizzazione della proprietà apriva lo spazio alla autonomia del potere manageriale, che si poneva non come semplice esecutore della proprietà ma come “mediatore” politico tra i gruppi più o meno coinvolti nell’impresa: azionisti, lavoratori, creditori, fornitori, clienti”.

²⁰ V. CODA, *Intervento*, in, A. RICCABONI (a cura di), ...*op. cit.*, p. 36.

²¹ Particolare attenzione era data al problema dell’umanizzazione ed alla tutela dei lavoratori. Si pensi alla legislazione francese del 1974 in tema di bilancio sociale per i lavoratori.

²² In sostanza il “direttore d’orchestra”, di marxiana memoria, direttore che per dirigerla non ha bisogno di possederla. Sull’argomento di una visione marxiana del cosiddetto capitalismo manageriale è d’uopo il rinvio a K. MARX, *Il Capitale: libro terzo* (traduzione di M. L. BOGGERI), IV Ed., Editori Riuniti, Roma 1966.

²³ Ci si riferisce alle metafunzioni che venivano attribuite alle imprese lucrative nei paesi in cui era presente il capitalismo “cosiddetto” alsaziano-renano – l’agire delle imprese è volto alla massimizzazione del benessere collettivo cioè di un interesse sociale che prevale su tutti gli altri – e a quelle delle imprese operanti nelle aree presidiate dal capitalismo “cosiddetto” anglo-americano – l’agire delle imprese è volto alla salvaguardia della libera concorrenza attraverso la tutela non solo del singolo azionista (*shareholder*) ma anche degli interessi di tutti coloro che relazionano con l’impresa stessa (*stakeholders*) –; capitalismi questi di cui G. ROSSI (*Il gioco...op. cit.*, pp. 18-19) rintraccia il sorgere nelle dichiarazioni, fatte negli anni ’20, da “un amministratore della Norddeuther Lloyd (...che affermava nda) che la società non esisteva per distribuire dividendi (...) ma per fare andare i battelli sul Reno” e H. Ford che affermava “che la principale missione della *corporation* è produrre automobili migliori, soddisfacendo le richieste di una clientela sempre più esigente (da qui anche la nozione di capitalismo fordista nda) ”.

Sulle diverse nozioni di capitalismo è utile il rinvio a F. BARCA (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli Editore, Roma 1997.

²⁴ Per **ordinamento giuridico** si intende l’insieme delle norme (il diritto positivo o diritto oggettivo) che regolano la vita di una comunità.

Il **Civil law** è il modello di ordinamento giuridico di matrice europea. Esso è basato su un sistema di codici i quali adottano categorie giuridiche la cui fonte di legittimazione si rintraccia nella legislazione.

Il **Common law** è un modello di ordinamento giuridico di matrice anglosassone. Esso è basato su leggi non scritte e che si sviluppa attraverso i precedenti delle decisioni giurisprudenziali.

Sull’argomento si veda, per tutti, A. GAMBARO – R. SACCO, *Sistemi Giuridici Comparati*, UTET, Torino 2008.

tutti gli altri interessi e diritti che nella società confluiscono²⁵; (mentre in quelli in *common law* prendono nda) in considerazione prioritariamente la tutela della concorrenza sul mercato e – all'interno della società – il diritto delle minoranze a controllare l'opera degli amministratori e a determinarne la scelta e la revoca. (...) Tutela delle minoranze (che nda) è in realtà tutela della maggioranza polverizzata quando si tratti di società di dimensioni medio-grandi quotate in borsa”²⁶.

La responsabilità sociale (melius specifiche responsabilità sociali a seconda della tipologia di capitalismo) diveniva quindi modo d'essere dell'azione gestionale caratterizzante l'impresa lucrativa, giungendosi, nella cultura aziendale europea, a istituzionalizzare l'impresa stessa trasformandola “da affare a vera e proprio comunità sociale”²⁷ e, nella cultura americana, a ipotizzarla come “un contratto sociale tra azionisti, consumatori, fornitori lavoratori occupati e comunità”²⁸.

Verso il termine degli anni '70 però tutto ciò si accompagnava a un **crollo dei tassi di rendimento del capitale investito e del capitale proprio** mentre la quota di valore aggiunto lordo attribuita a lavoratori dipendenti ed autonomi raggiungeva i suoi livelli massimi²⁹; iniziava a rendersi evidente la crisi di quel capitalismo industriale centrato, come dicevamo all'inizio del paragrafo, sulla produzione di beni e sulla massificazione dei consumi; capitalismo, fin'allora, sempre “rilanciato” da continue spinte innovative di tipo tecnologico.

L'R.S.I. dagli anni '80 ad oggi

La crisi in atto viene affrontata, dal sistema delle imprese lucrative, attraverso una trasformazione economica e culturale che trova i suoi tratti salienti:

- nel **riorientamento della mission** (o meglio, forse, occorrerebbe parlare di una eterogenesi dei fini): “dalla massimizzazione dei profitti, dalla quale discende il valore azionario dell'impresa (...si passa alla nda) massimizzazione del valore delle azioni, che prescinde dalla sua performance (economica nda)”³⁰. Eterogenesi ottenuta attraverso una modifica della composizione della direzione aziendale e delle regole che la governano, avendosi il ritorno dei proprietari azionisti nella direzione strategica ed un governo aziendale sempre più finalizzato ai loro specifici interessi; azionisti-proprietari che pur rappresentando quote minoritarie del capitale di rischio controllano e gestiscono appieno l'impresa³¹ e mettono la

²⁵ Per G. ROSSI, *Il gioco...op. cit.*, p. 19, negli ordinamenti in *civil law* “la spersonalizzazione della proprietà e l'oggettivizzazione dell'impresa (...fanno nda) sì che quest'ultima evolva in modo tale da assumere i caratteri tipici della fondazione o, per meglio dire, dello Stato”

²⁶ E. SCALFARI, *Gli incesti del capitale*, in, La Repubblica, 29 agosto 1997, p. 13.

²⁷ G. RUFFOLO, *Il capitalismo...op. cit.*, p. 153.

²⁸ E. R. FREEMAN, *Business ethic. The State of the Art*, Oxford University Press, Oxford 1992, p. 4.

²⁹ “(...) si registra tra i ricercatori una sostanziale concordanza sul fatto che nelle maggiori economie del mondo, quelle dei paesi del G-7, il tasso di profitto lordo, delle grandi imprese del settore non finanziario, tra gli anni '60 e gli anni '80, abbia subito una forte caduta, con una riduzione stimabile in circa il 50% (...). “Nei paesi che sono giunti poi a formare la Ue a 15 la quota dei redditi da lavoro dipendente ha toccato il livello massimo verso il 1976 (...) superando di qualche decimo il 76% del Pil”. L. GALLINO, *L'impresa...op.cit.*, p. 95 e p. 166.

³⁰ E' questa l'idea centrale del lavoro, più volte citato, di Gallino in tema di imprese socialmente irresponsabili..

³¹ In questo caso si ha un “controllo di minoranza” avendo chiaro comunque che “per controllo di minoranza non si intende qui quello – tipico delle *public companies* – esercitato da blocchi di azioni inferiori al cinquanta per cento, ma che a causa della loro larga diffusione fra il pubblico, e dell'assenteismo degli azionisti in assemblea, esercitano comunque il controllo (...ma quello delle nda) minoranze precostituite per il controllo in modo non fisiologico, ma attraverso l'uso e l'abuso di strumenti in se leciti (...quali nda) la distinzione interna fra categorie di azioni (... o nda) il sistema delle piramidi societarie e delle catene di controllo plurime (...)”. G. ROSSI, *Il mercato...op. cit.*, pp. 57-58.

maggioranza degli azionisti in condizione di subire passivamente la loro gestione³². Nell'impresa lucrativa di cui si discorre quindi l'interesse comune di tutti i soci al dividendo ed al *capital gain* (interesse che ne costituiva la mission fondante secondo la teoria della creazione del valore) è sostituito dall'interesse di massimizzare i rendimenti di una ristretta cerchia di azionisti: quella rappresentata dai già definiti azionisti-proprietari e, come vedremo oltre, del top management. Mission questa che:

1. condanna la maggioranza dei soci sia all'inazione gestionale, sia all'impossibilità di controllo e, ovviamente, mal si concilia (*sic!*) sia con la *shareholder democracy*, sia con la *stakeholders democrac*³³;
2. si persegue con più facilità se azionisti-proprietari/top management si appoggiano su comportamenti opportunistici e/o su una potente leva di sviluppo: **il conflitto di interessi**, comportamento questo tramite il quale “per dolo, violenza, errore, o anche approfittando del proprio vantaggio, (... un soggetto economico si avvantaggia su altri con cui opera transazioni; avendo chiaro che nda) alla sua radice c'è sempre un forte squilibrio a favore di uno degli attori. Tale squilibrio è dovuto al prevalere, fuori da ogni norma, regola o prassi, dell'interesse di una persona, e pertanto a un eccesso di appagamento della situazione giuridica di chi agisce in conflitto rispetto a quella di chi il conflitto lo subisce”³⁴;

³² Eterogenesi caratterizzata, tra l'altro, dall'autoreferenzialità dei principali attori di questa trasformazione (azionisti-proprietari, top manager, e come si vedrà più oltre, finanziatori “eccellenti”, consulenti, controllori, ecc.), autoreferenzialità che deriva dalla “natura speculativa dell'impresa (...e che sfocia nel credere che il suo nda) successo dipende da una cieca (sottolineatura nostra) fiducia nell'onestà dei dirigenti oltre che nella brevità dell'orizzonte” (G. RUFFOLO, *Un nuovo...op. cit.*); autoreferenzialità che si sostanzia prima di tutto nel “rigoglioso fiorire di morali (specifiche o di gruppo nda) che si affermano a detrimento della morale” (E. SCALFARI, *La morale perduta*, in, La Repubblica, 7 agosto 2005, p. 26). Più oltre l'Autore così continua: “La morale è sprofondata nell'amore di sé, ma poiché ciascuno vive in relazione con gli altri, con alcuni dei quali fa gruppo per contrastare altri gruppi e imporsi su di loro, ecco che dal profondo egoismo dell'amore di sé è riemersa una morale diciamo corporativa, una morale deontologica, identificata con le regole dell'arte”.

³³ In tema di *stakeholders democracy* ci piace rinviare a due paper, quello di E. R. FREEMAN (*Business...op. cit*) e a quello di S. ZAMAGNI (*Responsabilità Sociale delle Imprese e “Democratic Stakeholding”*, Working Paper n. 28, AICCON, Forlì 2006).

³⁴ G. ROSSI, *Il conflitto...op. cit.*, pp. 21-22. Alle pagine 14 e 15 l'Autore dichiara che “Il conflitto di interessi sta trasformando il mondo in cui viviamo, conferendogli una fisionomia che stentiamo a riconoscere. Permea l'economia, la finanza, il mercato, la politica, persino il costume. E la cosa peggiore è che in molti casi viene considerato un fatto in fondo normale”.

E. SCALFARI, *La morale...op.cit.*, così scrive “ma quel che è più grave sta nel fatto che il conflitto di interessi non è più solo la malpianta estirpabile dal libero mercato; è diventato il connotato principale del capitalismo globale, industriale e soprattutto finanziario”.

- nella **globalizzazione** e nella **finanziarizzazione** dell'economia³⁵, avendo ben chiaro che la globalizzazione “mercatizza lo spazio”, mentre la finanziarizzazione “mercatizza il tempo”³⁶, fenomeni questi che avvengono ignorando completamente il problema della sostenibilità³⁷ e di conseguenza della riproducibilità, nello spazio e nel tempo, delle risorse.

³⁵ “Con il termine **globalizzazione** si indica il fenomeno di crescita progressiva delle relazioni e degli scambi a livello mondiale in diversi ambiti, il cui effetto primo è una decisa convergenza economica e culturale tra i Paesi del mondo. In campo economico la *globalizzazione* denota la forte integrazione nel commercio mondiale e la crescente dipendenza dei paesi gli uni dagli altri” (da Wikipedia).

“**Finanziarizzazione**, nel linguaggio dell'economia, è un termine di recente introduzione usato per indicare il ruolo, l'incidenza e la dinamica delle attività finanziarie sul complesso delle attività di un sistema economico oppure su una sua grandezza, come la ricchezza nazionale, o su un suo flusso, come il prodotto interno lordo (PIL)” (dal volume *Addenda al Vocabolario della lingua italiana dell'Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani*, Roma 1997).

Sugli argomenti richiamati si vedano fra gli altri, in tema di finanziarizzazione, S. ANDRIANI, *L'ascesa della finanza*, Donzelli, Roma 2006 e J. K. GALBRAITH, *Breve storia dell'economia finanziaria*, Rizzoli, Milano 1991; e in tema di globalizzazione U. BECK, *Che cos'è la globalizzazione*, Carocci, Roma 1999 e W. ELLWOOD, *La globalizzazione*, Verso, Urbino, 2003.

Per J. E. STIGLITZ (*La globalizzazione e i suoi oppositori*, Mondolibri, Milano 2003) la globalizzazione non è attualmente pienamente valutabile nei suoi effetti che alternativamente possono favorire condizioni di sviluppo o generare sottosviluppo.

³⁶ G. RUFFOLO, *Il capitalismo...op. cit.*, p. 217.

³⁷ La **sostenibilità** è la caratteristica di un processo o di uno stato che può essere mantenuto ad un certo livello indefinitamente.

Il termine, nel suo impiego nell'ambito ambientale, si riferisce alla potenziale longevità di un sistema di supporto per la vita umana, come il sistema climatico del pianeta, il sistema agricolo, industriale, forestale, della pesca, e delle comunità umane che in genere dipendono da questi diversi sistemi. In particolare tale longevità è messa in relazione con l'influenza che l'attività antropica esercita sui sistemi stessi.

Lo **sviluppo sostenibile** è una forma di sviluppo (che comprende lo sviluppo economico, delle città, delle comunità eccetera) che non compromette la possibilità delle future generazioni di perdurare nello sviluppo preservando la qualità e la quantità del patrimonio e delle riserve naturali (che sono esauribili, mentre le risorse sono considerabili come inesauribili). L'obiettivo è di mantenere uno sviluppo economico compatibile con l'equità sociale e gli ecosistemi, operante quindi in regime di equilibrio ambientale (da Wikipedia).

Data l'importanza assunta, anche in questo lavoro, del concetto di sostenibilità (o sviluppo sostenibile) se ne offre una breve sintesi definitoria temporalmente scansionata.

- “Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni” Conferenza mondiale sull'ambiente e lo sviluppo dell'ONU (*World Commission on Environment and Development*, WCED, 1987). Tale definizione era contenuta nel Rapporto *Our Common Future* redatto, su incarico delle Nazioni Unite, da Gro Harlem Brundtland, Presidente della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo;
- “Lo sviluppo sostenibile è un miglioramento della qualità della vita, senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi di supporto, dai quali essa dipende” (*World Conservation Union*, UN Environment Programme and World Wide Fund for Nature, 1991);
- “Lo sviluppo sostenibile è quello che fornisce elementi ecologici, sociali ed opportunità economiche a tutti gli abitanti di una comunità, senza creare una minaccia alla vitalità del sistema naturale, urbano e sociale che da queste opportunità dipendono” (*International Council for Local Environmental Initiatives*, 1994).

Infine nel 2001, l'UNESCO agli artt. 1 e 3 della Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale ha affermato che lo sviluppo sostenibile richiede anche la salvaguardia delle diversità culturali in quanto “la diversità culturale è necessaria per l'umanità quanto la biodiversità per la natura (...) la diversità culturale è una delle radici dello sviluppo inteso non solo come crescita economica, ma anche come un mezzo per condurre una esistenza più soddisfacente sul piano intellettuale, emozionale, morale e spirituale”.

In sintesi si avrebbe uno sviluppo sostenibile se si mantenessero in equilibrio le condizioni di sviluppo economico, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente (il cosiddetto **equilibrio delle tre “E”**: ecologia, equità, economia), nel rispetto inoltre della diversità culturale.

Sull'argomento si rinvia in particolare a J. MARTINEZ ALIER, *Energia, ambiente e società*, Garzanti, Milano 1999 e W. SACHS, *Dizionario dello Sviluppo* (edizione italiana a cura di Alberto Tarozzi, traduzione di Marco Giovagnoli), Gruppo Abele, Torino 1998, senza comunque omettere il riferimento alle opere di N. GEORGESCU-ROGEN di cui si ricorda in particolare *Bioeconomia*, Carocci, Bari 2001, lavoro questo che vuole dimostrare il come ed il perchè l'attuale sistema economico è ecologicamente insostenibile e che consente di apprezzare compiutamente i più noti

Di più la finanziarizzazione centralizza il luogo di formazione del valore aziendale nelle borse il che comporta l'emergere (o il crescere di importanza) di nuovi soggetti finanziatori, quali gli investitori istituzionali (banche, assicurazioni, enti previdenziali, fondi comuni, fondazioni) ed i finanziatori privati; tutti soggetti questi a cui, *se non in grado di incidere sulle e/o controllare le scelte gestionali delle aziende in cui hanno investito*, non resta che ragionare (o farsi guidare da terzi che ragionano) “in funzione di anticipazioni soggettive **fuzzy** o sfocate”³⁸ sperando che le aziende presentino efficienti sistemi di controllo interno a supporto della propria *governance* ed i mercati borsistici in cui operano abbiano elevati standard etici, mentre impone di “leggere” le imprese in chiave prevalentemente finanziaria ed in termine di attitudine che esse dimostrano nell'utilizzare la leva finanziaria e nel considerare il tempo come un valore.

Quanto sopra detto richiede un sia pur breve approfondimento, visto che dagli anni '80 in poi muta il modo d'essere del capitalismo che conoscevo precedentemente.

Come richiamato, prima di tutto muta il finalismo aziendale che si incentra su una **estremizzazione** del paradigma dello *shareholder value*; estremizzazione che evoca un'azione imprenditoriale volta solo alla massimizzazione del valore monetario delle azioni, valore che non viene fatto però dipendere da processi gestionali tendenti all'ottimizzazione dell'efficiente uso delle risorse disponibili cioè dai “tradizionali modi del fare impresa: innovare il modo di produzione, introdurre nuovi beni, creare occupazione (e aprire nuovi mercati nda)”³⁹. Tutto ciò avviene utilizzando a pieno il mercato borsistico sempre più chiamato ad “assicurare la liquidità dei titoli di proprietà degli azionisti e a favorire operazioni atte a far salire il valore delle azioni dissociandolo dai valori degli attivi tangibili e intangibili di una impresa” ed attuando strategie di breve periodo (diverse da quelle che nella continuità e nello sviluppo trovavano gli elementi di successo) ed operazioni erratiche (non focalizzate cioè alla logica dello sviluppo del *core business* ma attuate per ricercare il massimo “*net cash* atteso immediato”); strategie e politiche quindi volte unicamente a sostenere la remunerabilità agli azionisti con politiche di distribuzione di dividendi o di riacquisto di azioni proprie (anche a scapito delle politiche di autofinanziamento finalizzate all'autosviluppo, dovendo quindi l'impresa stessa sostenere il proprio sviluppo con “il debito” o, come si direbbe odiernamente, tramite l'uso del *leverage*).

La modifica della *mission* aziendale palesa quindi il prevalere del capitalismo finanziario globale, capitalismo nel quale gli scambi finanziari diventano predominanti rispetto a quelli commerciali, il debito diviene il motore di sviluppo e nel quale la rendita finanziaria ha molto più *appeal* del valore aggiunto⁴⁰.

Ma il mutamento della *mission* per essere effettivo non poteva essere accompagnato che da un profondo mutamento:

paradossi della società contemporanea: il *paradosso dell'efficienza* (nonostante gli incrementi di efficienza, i consumi di risorse aumentano continuamente); il *paradosso del benessere* (nonostante gli incrementi dei consumi di beni e servizi, il benessere tende a diminuire).

³⁸ L. GALLINO, *L'impresa...op.cit.*, p. 110.

Sulla tematica in discussione è utile il rinvio a A. PISTONI – L. SONGINI, *Reporting e valore*, EGEA, Milano 2002.

³⁹ L. GALLINO, *L'impresa...op.cit.*, p. 107.

⁴⁰ “Negli ultimi anni le previsioni di Keynes e Sraffa sull'inarrestabile trasformazione del capitalismo in economia puramente monetaria, sul rapporto sempre più stretto fra economia reale e mercati finanziari, sul crescente ruolo di questi ultimi (...) nella determinazione del profitto sembrano essersi avverate. (...). La distanza tra mercati (finanziari) e società si è dunque molto accorciata, con conseguenze sulle quali si è appena cominciato a riflettere. (...). Negli Stati Uniti prima, e poco dopo in Europa, la borsa è diventata la struttura portante del capitalismo (sottolineatura nostra)”. G. ROSSI, *Il conflitto...op. cit.*, pp. 21-22.

1. del governo societario (oggi diremo *corporate governance*) che imponeva come “interesse sociale” prevalente dell’impresa quello degli azionisti-proprietari e vincolava/fidelizzava l’operare dei manager (i dirigenti, non gli operativi s’intende) prevalentemente a comportamenti serventi a questo fine⁴¹. Tutto ciò si otteneva attraverso la dissoluzione del modello organizzativo di tipo fordista, caratterizzato da una struttura gerarchico-piramidale e stabili e durevoli rapporti di lavoro e la sua sostituzione con strutture organizzative orizzontali a rete e flessibili⁴², strutture nelle quali il potere di comando deriva dalla conoscenza e dall’accesso agli *intangibles assets*;
2. della *corporate culture* che veniva asservita sempre più a parametri puramente economici i cui risultati, in termini profituali, andavano raggiunti in periodi sempre più ristretti, assegnando un peso ponderalmente decrescente alle conseguenze che tali comportamenti generavano sul fattore lavoro e sul contesto ambientale; una cultura di impresa in cui si modificavano profondamente “i modi ed i mezzi con cui il profitto è perseguito”⁴³.

Tutto ciò con gli ovvi risultati:

- di far venir meno la separazione tra proprietà e governo (tipica del modello di *governance* delle *public company* americane, separazione che postulava un ruolo passivo degli azionisti e considerava, secondo una visione neocontrattualista, i manager come “agenti fiduciari” dei

⁴¹ Il rientro degli proprietari si è avvalso di svariate e ben note pratiche quali: partecipazioni incrociate, catene di controllo, raggruppamenti societari, ecc., tutte volte a garantire, **con il minimo investimento il controllo su grandi masse di capitali di terzi**.

Le tecniche di fidelizzazione dei manager, rispondono alla logica del “bastone e della carota”: licenziamenti in tronco; minaccia di acquisizioni ostili ma, anche e soprattutto, integrazioni stipendiali funzionali ai corsi di borsa e *stock options*; queste ultime pratiche in particolare hanno legato l’interesse degli azionisti-proprietari con quello dei manager specie se i corsi di borsa crescevano. Tutto ciò ovviamente a scapito dell’interesse dell’impresa in sé e di tutti gli altri attori del mercato borsistico (inutile ci pare il riferimento agli ultimi scandali “planetari” se non per ricordare che nel caso di crollo dei valori azionari la distruzione di valore che ne deriva, oltre che improvvisa, solitamente si scarica principalmente sugli azionisti “generici” e sui finanziatori esterni e che i crolli di borsa non sono legati solo agli scandali finanziari – “la distruzione di valore azionario verificatasi tra il marzo 2000 e l’ottobre 2002 è paragonabile a quella che si sarebbe osservata se gli Stati Uniti, Francia e Italia avessero avuto, per un intero anno, PIL uguale a zero –”. L. GALLINO, *L’impresa...op. cit.* p. 134).

Qualora si consideri che secondo i dati della *United for a Fair Economy* e dell’*Institute for Policy Studies* il rapporto tra la media dei compensi dei top manager rispetto a quella dei lavoratori non dirigenti ha avuto, negli Stati Uniti, nel tempo, la seguente scansione: **inizi anni ’80, 42 a 1; inizi anni ’90, 107 a 1; inizio 2000, 525 a 1; 2005, 431 a 1** (fonte Sole 24 del 31 agosto 2005) **più che il bastone hanno usato la carota!**

Di più occorre considerare che questi crescenti compensi sono ottenuti dal top management anche a prescindere dagli effettivi esiti aziendali, addirittura in presenza di perdite. **Tutto ciò fa pensare che detta remunerazione non sia collegata né al lavoro erogato né al profitto maturato ma sia forse espressione di una nuova forma di rendita finanziaria.**

Non si dimentichi che tra i così ben remunerati si debbono far rientrare anche gli azionisti-proprietari che operano nel top management.

⁴² Sull’argomento si veda quanto affermato da G. RUFFOLO, *Il capitalismo...op. cit.*, p.238. Successivamente l’Autore, alle pp. 238-239, così prosegue :”Il governo dell’impresa torna a chi controlla la sua finanza, che diventa il fattore primario della struttura, mentre la crescita finanziaria diventa la sua fondamentale ragion d’essere. Gli azionisti di controllo riassumono il governo dell’impresa. Vi associano i grandi manager, compensandone la perdita di potere con una sostanziale partecipazione agli utili”.

⁴³ L.GALLINO, *La cultura d’impresa e le morti sul lavoro*, La Repubblica, 4 gennaio 2008, p. 23. Nello stesso articolo l’Autore precedentemente così definisce la *corporate culture*: “l’insieme dei fattori tecnici ed umani; dei parametri economici e temporali; dei tipi di conseguenza di un’azione; dei metodi di calcolo delle priorità e del rischio che i dirigenti d’ogni livello sistematicamente utilizzano, sono addestrati ad utilizzare, e sono tenuti ad utilizzare dall’impresa, in tutte le decisioni che prendono nella gestione quotidiana dei siti produttivi. E’ una cultura raffinata e complessa, **che si impara con anni di studio nelle facoltà di economia e ingegneria**, per essere poi sviluppata e consolidata in altri anni di esperienza in azienda (grassetto nostro)”.

diritti della proprietà e di tutti gli altri *stakeholders*⁴⁴) e quindi di fare “esplosione” il conflitto di interessi visto il venir meno dei meccanismi che avrebbero dovuto controllarlo, meccanismi previsti nei modelli di *governance* in precedenza richiamati⁴⁵. Di più, mentre viene cancellata, nel sentire comune, “la percezione della differenza fra interesse individuale ed interesse collettivo e dei gravi squilibri che si creano quando il primo è lasciato libero di prevalere sul secondo”⁴⁶, si afferma uno stile di comportamento collusivo generalizzato che odiernamente sembra diventato il motore di sviluppo di questo sistema capitalistico;

- di facilitare la politica di “minimizzazione dei costi dell’impresa (mentre si scaricano nda) sulla società costi ambientali, sociali e morali. Questi ultimi, soprattutto, rovinosi”⁴⁷.

L’impresa lucrativa perdeva sempre più la sua funzione istituzionale e veniva ricondotta alla stretta osservanza di “un unico scopo funzionale, il massimo profitto (finanziario di breve nda); e al controllo non di una combinazione di interessi e di gruppi sociali (*stakeholders*), ma del gruppo sociale dominante degli azionisti (*shareholders*)”⁴⁸.

La sintesi diacronica di queste tappe può essere quindi riassunta attraverso le seguenti affermazioni:

- negli anni ’60 - ’70 la responsabilità sociale, specie in Europa, è vissuta dall’impresa lucrativa come un vincolo all’ordinario fine economico, vincolo imposto dallo Stato al mercato, ma culturalmente accettato come fattore di coesione sociale;
- dagli anni ’80 si nega, nei fatti, detta responsabilità sociale in quanto nasce e si sviluppa un’impresa globale “sostanzialmente” socialmente irresponsabile⁴⁹ il che porta alla desocializzazione del mercato e genera, quindi, rottura della coesione sociale⁵⁰.

⁴⁴ Si veda al riguardo L. SACCONI, ...*op. cit.*

Venivano meno quindi la visione “istituzionalista” della *governance* (tipica delle imprese europee, che attribuiva ai manager la funzione di perseguire interessi d’ordine collettivo per garantire sopravvivenza e sviluppo all’impresa stessa facendo coincidere l’interesse sociale con “l’interesse dell’impresa in sé – della *Unternehmen an sich* –)” G. ROSSI, *Il conflitto...op. cit.*, p. 77 e la visione “contrattualista” della *governance* (tipica delle imprese angloamericane secondo la quale, come detto più volte, il manager è un agente mediatore di una pluralità di interessi).

Vale la pena di ricordare che S. ZAMAGNI (*Responsabilità sociale...op. cit.*) fa notare che nella teoria economica vanno configurandosi due versioni di questa teoria quella “normativa” e “quella strumentale”; nella prima gli obiettivi degli *stakeholders* finalizzano l’impresa (da qui la funzione di mediatore del top management, nell’includibilità della salvaguardia e sviluppo della stessa), nella seconda gli stessi obiettivi sono strumentali alla massimizzazione della creazione del valore per l’azionista.

⁴⁵ “Nel primo caso (*public company* nda), in cui i manager agiscono in regime di assoluta discrezionalità, si tenta di comporre il conflitto ricorrendo al monitoraggio dei loro comportamenti, che viene affidato a società di revisione o ad agenzie pubbliche indipendenti. Nel secondo caso (imprese europee nda) (...) si stanno approvando norme tese a una rigorosa tutela delle minoranze”. G. ROSSI, *Il conflitto...op.cit.*, p. 30.

Si noti che a p. 27 l’Autore afferma che “**il conflitto di interessi è connaturato al capitalismo finanziario, ma quando passa dallo stato endemico a quello epidemico esclude ogni azione istituzionale o legislativa, ogni tipo di regola, e trascina nel caos le stesse strutture dei mercati**”.

⁴⁶ G. ROSSI, *Il conflitto...op.cit.*, p. 56.

⁴⁷ G. RUFFOLO, *Un nuovo...op. cit.*

Con riferimento alla odierna situazione italiana I. DIAMANTI, *La questione amorale*, La Repubblica, 9 agosto 2005, p. 16, così si esprime: “Ma, con preoccupazione vera verso questo clima di indifferenza. Peggio, di assuefazione sociale. Non c’è scandalo che riesce a scandalizzare. Quindi non c’è scandalo. (...) In più, è dilagato un sottile, ma profondo, disincanto. La convinzione che tutto è lecito. Basta non farsi scoprire. (...) **Il senso cinico ha avvolto e logorato il senso civico**”.

⁴⁸ G. RUFFOLO, *Il capitalismo...op. cit.*, p.153.

⁴⁹ In tema di impresa socialmente irresponsabile si rinvia prima di tutto a L. E. MITCHELL, *Corporate irresponsibility. America’s Newest Export*, Yale University Press, New Haven 2001.

⁵⁰ Periodo questo che può essere interpretato esaminando anche l’evoluzione che nel tempo ha subito, nella dottrina giuridica, il concetto di “interesse sociale” specie se si ricorda quanto detto da G. ROSSI (*Il mercato...op.cit.*, p. 54):

In conclusione si passa da un intorno storico in cui domina l'idea che l'impresa possa essere considerata "multiobiettivo", cioè volta al perseguimento di un ottimo economico ma anche al rispetto di alcuni vincoli d'ordine sociale, ad un altro in cui l'impresa sembra essere vocata unicamente al beneficio finanziario di breve dell'azionista mentre "gli interessi materiali e ideali dei dipendenti, delle comunità locali, dei fornitori e lo stato dell'ambiente, sono usciti dal suo orizzonte decisionale"⁵¹.

Di più le imprese lucrative si sviluppano odiernamente attuando forme di competizione coercitiva, abbandonando cioè comportamenti cooperativi o, come li chiamava Schumpeter, corispettosi⁵²; competizione questa che può comportare *crisi relazionali tra mercato e società civile: crisi in quanto detti comportamenti generano costi sociali*⁵³ che sulla stessa si scaricano.

Infatti le imprese lucrative, dopo avere abbandonato tutti i mercati profittualmente marginali, attuano politiche gestionali atte a rendersi sempre più "leggere" (si pensi alla frammentazione dell'unitario ciclo produttivo mediante appalti e subappalti, alle politiche di decentramento produttivo, all'*outsourcing*, alla riduzione quindi di tutti i costi fissi oltrechè, s'intende e soprattutto, di quello del personale costo reso sempre più lieve mediante il crescere del numero di addetti con contratti di breve durata, ecc.) e sempre più "destrutturate" – costituendosi come agglomerati di unità produttive "labilmente" collegate tra loro, sempre capaci, s'intende, di creare almeno nel breve il valore ricercato –. Tutte queste politiche sono esiti di strategie finalizzate a:

- far crescere dividendi unitari e valore delle singole azioni⁵⁴;
- favorire la rapida dismissione e sostituzione dell'impresa e/o di proprie unità operative che non soddisfino i tassi di crescita attesi dei dividendi unitari e del valore delle singole azioni.

Tutto ciò genera ulteriori costi sociali indotti per favorire il perseguimento dei due soprarichiamati obiettivi.

Per **aumentare i rendimenti** si opererà infatti per opportune strategie di *tax planning*, con l'uso di elusione e finanche evasione fiscale⁵⁵, mentre la pratica della **rapida dismissione** sarà accompagnata dalla generazione di costi ambientali e dalla precarizzazione dei rapporti di lavoro.

Il che ovviamente determina **insicurezza e diseguaglianza sociale crescente**.

Crisi relazionali per di più "**dirette**", cioè molte volte non più mediate o risolte dallo Stato, visto che la sua azione, sotto la spinta di politiche liberistiche prevalenti nel periodo che stiamo

"(...) Quella dell'interesse sociale si potrebbe quindi rileggere come la storia di una costante oscillazione fra due estremi, quello della sua assimilazione all'interesse dell'impresa e quello comune dei soci, cioè di quei soci proprietari che spesso rappresentano anche l'interesse dei soci futuri. Il primo si è via via dissociato da quello dei vari stakeholder, coagulandosi intorno al concetto, particolarmente vago, di responsabilità sociale dell'impresa. Il secondo si è invece messo al riparo di una teoria più ingannevole delle altre, che individua nella creazione del valore per gli azionisti l'unico dovere dei manager (sottolineatura nostra)".

Precedentemente l'Autore aveva messo in discussione la validità pratica della teoria della creazione del valore come mission fondante l'impresa lucrativa espressione del capitalismo anglo-americano.

⁵¹ L. GALLINO, *L'impresa...op.cit.*, p. 129.

⁵² J. SCHUMPETER, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizione Comunità, Milano 1955.

⁵³ Sulla nozione e sulle tipologie di costo sociale, anche per apprezzare l'evoluzione della tematica rispetto all'arco temporale che stiamo esaminando, si rinvia a K. W. KAPP, *The social cost of business enterprise*, Spokesman, Nottingham 1978 e INTERNATIONAL COUNCIL ON HUMAN RIGHT POLICY, *Beyond Voluntarism. Human right and the developing international legal obligations of companies*, Genève 2004.

⁵⁴ In particolare per azionisti-proprietari e top management ricco di stock option, sapendo anche che solitamente i pacchetti azionari significativi molto spesso vengono scambiati al di fuori delle borse a valori comprensivi di un ulteriore premio rispetto ai corsi di borsa.

⁵⁵ Si ricordi la notizia di una sanzione di 450 ML. di dollari erogata a KPMG per aver venduto per anni articolati sistemi per non pagare le tasse, sanzione derivante dalla "eccessiva aggressività" di questi sistemi di elusione fiscale. Si veda al riguardo il Sole 24 ore del 26 agosto 2005.

esaminando, è sempre più tesa ad accompagnare lo sviluppo delle imprese lucrative; politiche riassumibili nell'ormai quasi obsoleto, per l'eccessivo uso, termine della *deregulation*, politiche quali: a) la liberalizzazione del mercato dei capitali; b) la liberalizzazione del mercato del lavoro⁵⁶; c) le privatizzazioni; politiche, lo ripertiamo, tutte volte a favorire la competitività delle imprese medesime, politiche che, tra l'altro, generano processi di privatizzazione di ricavi sociali e socializzazione di costi privati⁵⁷.

Infine va considerato che lo Stato è sottoposto, a causa del blocco dello sviluppo economico ed anche per effetto indiretto delle politiche di sostegno alle imprese⁵⁸, a crescenti disavanzi finanziari il che determina, specie nei paesi europei, la crisi del cosiddetto *Welfare State*⁵⁹, indebolimento che con l'emergere ed il consolidarsi di questa nuova tipologia di imprese mette finanche in discussione la capacità dello stato nazionale di essere possibile contenitore e moderatore del vincente nuovo “**turbocapitalismo**”⁶⁰

In sostanza si riduce/annulla lo stato sociale e si avvia un processo di vera e propria “mercattizzazione”⁶¹ della società nel suo insieme. “L'economia da fattore sociale (diviene nda) forma del sociale e la sua razionalità (si impone nda) come modello a tutte le forme di pensiero”⁶² e

⁵⁶ Sull'argomento si veda in particolare L. GALLINO, *Il lavoro non è una merce*, Laterza, Bari 2007.

⁵⁷ L. GALLINO, *L'impresa...op. cit.*, a p. 194 parla di “deliberata autorestrizione del campo delle possibilità dell'azione dei governi”.

⁵⁸ Ma anche a causa dei comportamenti delle imprese stesse; si pensi agli effetti sinergici delle agevolazioni fiscali alla tassazione del patrimonio e delle rendite finanziarie assieme ai fenomeni dell'elusione ed evasione richiamati in testo.

⁵⁹ Va segnalato che le politiche di *Welfare*, tipicamente europee come sopra detto, non sono omogenee nei differenti paesi, visto che si è in presenza di modelli di Welfare universalistici pubblici o di *Welfare* in cui la presenza dello Stato produttore diretto è più o meno accompagnata da altre organizzazioni private.

⁶⁰ Il termine turbocapitalismo si deve a E. N. LUTTWAK, *La dittatura del capitalismo*, Mondadori, Milano, 1999.

E. CECCARELLI nella sua Relazione dal titolo *La dittatura del Capitalismo* (relazione rintracciabile sul sito <http://quartopiano.blogspot.com/>) così argomenta “Che cos'è il turbocapitalismo?

I suoi fautori lo chiamano semplicemente libero mercato. I suoi profeti professano la libertà dell'impresa privata da regole governative, la desindacalizzazione, l'eliminazione di barriere doganali o restrizioni sugli investimenti, una minore tassazione, la destatalizzazione di ogni genere di servizi da trasformare in aziende di profitto, per costruire un'economia più dinamica, che generi ricchezza (senza precisare nulla circa la distribuzione).

Così come si può definirlo libero mercato, lo si può definire capitalismo sovraalimentato o turbocapitalismo, perché in sostanza diverso da quel capitalismo controllato che ha prosperato dal 1945 fino agli anni 80'.

(...) La distinzione, invece, sta in quella “distruzione creativa”, che consiste nella distruzione di settori, imprese, prassi improduttive, per la creazione di nuove attività per un sempre più efficiente sfruttamento di risorse naturali, umane, finanziarie, culturali volta a accrescere e generare dal nulla nuova ricchezza. (...) Il capitalismo non più ostacolato dalla proprietà pubblica, dalle regolamentazioni governative, da monopoli, sindacati vitali, è il sistema più produttivo mai apparso sulla terra. La novità consiste in una mera questione di intensità, in un fenomeno di accelerazione del cambiamento strutturale prescindendo dal tasso di crescita economico. La novità è nell'abolizione della proprietà pubblica, nella pianificazione decentrata, nell'eliminazione del dirigismo amministrativo, nell'auto-regolamentazione dell'impresa e dell'economia. (...) Causa-mezzo del cambiamento è l'aumento produttivo introdotto dalle tecnologie e dai computer”.

Al di là della mitizzazione del fenomeno va ricordato comunque che l'epoca di questo turbocapitalismo è caratterizzata da tassi medi di crescita dell'economia mondiale calanti dal 3,5% degli anni sessanta all'1,1% degli anni 90.

⁶¹ Mercattizzazione è il termine usato da G. RUFFOLO, *Il capitalismo...op.cit.*, mercattizzazione che restringe il settore pubblico, con il conseguente declinare dell'offerta dei beni collettivi a favore dei beni privati, incentivati, questi ultimi con aggressive pratiche competitive mentre “in una società altamente complessa, in cui i rapporti sociali sono caratterizzati da un alto grado di interdipendenza, c'è sempre meno bisogno di competitività (...) e sempre più bisogno di cooperazione. Solo nell'ambito di sistemi di cooperazione i beni sociali fondamentali (salute, sicurezza, ambiente, educazione) recuperano la loro intuitiva priorità rispetto ai beni privati non essenziali nella scala delle scelte sociali “ p. 205.

⁶² U. GALIMBERTI, *Intanto noi balliamo*, in *La Repubblica delle donne*, n. 610 del 9 Agosto 2008, p. 146. Più oltre l'Autore così prosegue: “L'economia (...) spoglia la nozione di società e la nozione di individuo di ogni valenza qualitativa e, visualizzando l'una e l'altra da un punto di vista puramente quantitativo, riduce la società a mercato facilmente compatibile nelle sue dinamiche, e l'individuo a semplice rappresentante dei suoi interessi materiali.

tutto ciò porta ad esiti che paiono **invertire l'originario rapporto di dipendenza Stato-mercato** che aveva caratterizzato il capitalismo dell'età dell'oro⁶³.

Tutto quanto fin qui detto, ricordando le richiamate condizioni necessarie per il mantenimento di uno sviluppo sostenibile⁶⁴, ci porta ad affermare che la naturale conseguenza di finalizzare al massimo profitto finanziario di breve a favore del gruppo di *shareholders* (azionisti e top management) che temporaneamente guidano questa tipologia di imprese lucrative, genera in esse comportamenti gestionali che determinano:

1. squilibri ambientali derivanti dalla distruzione di risorse naturali⁶⁵ e di risorse morali;
2. disegualità sociale derivante da squilibri distributivi delle risorse e dagli aspetti disgreganti la coesione sociale;
3. disequilibrio economico di lungo derivante dal deterioramento delle relazioni sociali e dalla pretesa di anticipare al presente capitali disponibili in futuro.

L'esito ultimo di tutto ciò è quello di *confinare la tematica della responsabilità sociale nel "limbo" degli interessi adesposti*, in quanto stretta tra le attuali debolezze dell'attore Stato (debolezze derivanti dalla sua perdita di funzione di regolazione/controllo⁶⁶ dei mercati, "spiazzato" come è dall'emergere del fenomeno della globalizzazione e dalla necessità di facilitare il riinnesco dello sviluppo capitalistico) e la forza crescente di un particolare attore del mercato – l'impresa socialmente irresponsabile⁶⁷ – attore sempre più libero di svilupparsi anche grazie al motore del conflitto di interessi.

Infine la coazione tra mercato sempre più dominato da imprese libere ed irresponsabili, Stato debole e conflitto d'interessi, determina l'emergere del più pericoloso costo morale: **la desolidarizzazione collettiva cioè l'egoismo individuale/di gruppo diffuso**.

(Proprio nel momento in cui si celebrano individualismo e liberismo ...nda) si assiste al declino dell'individuo ed alla sua progressiva estinzione".

⁶³ "Secondo una rappresentazione assai diffusa, ai tempi della globalizzazione le grandi imprese avrebbero sopraffatto lo stato. E' una constatazione implicita nel nome stesso di (imprese nda) transnazionali". L. GALLINO, *L'impresa...op. cit.*, p. 182. Per G. ROSSI, *Il mercato...op. cit.*, p. 18, "Le corporation (...) dominano in molti casi le entità statuali ai cui ordinamenti sarebbero in teoria assoggettate (...)"; in precedenza l'Autore, a p. 17, aveva fatto notare che "all'inizio di questo secolo tra le cento maggiori economie mondiali compaiono cinquantun gruppi societari multinazionali e solo quarantanove Stati".

⁶⁴ Vedi quanto affermato alla precedente nota 37.

⁶⁵ Rispetto alle risorse naturali si ha sviluppo sostenibile se l'uso delle risorse stesse avviene in modo che:

- il tasso di utilizzazione delle risorse rinnovabili non è superiore al loro tasso di rigenerazione;
- l'immissione di sostanze inquinanti e di scorie nell'ambiente non supera la capacità di carico dell'ambiente stesso;
- lo stock di risorse non rinnovabili resta costante nel tempo.

Sull'argomento si veda in particolare H. E. DALY, *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston 1997.

⁶⁶ In testo verrà utilizzato spesso l'aggettivo flebile riferendosi alla "voce" dell'attore Stato, questo aggettivo rende evidente il venir meno della capacità coercitiva dei singoli stati ad imporre all'attore mercato l'obbligatoria assunzione di specifiche responsabilità sociali; detta capacità odiernamente si è via via trasformata in azione di *moral suasion*, da parte di organismi normalmente ultranazionali, nei confronti delle imprese affinché esse introitino nel loro agire comportamenti socialmente responsabili secondo una *vision* gestionale funzionale al già noto "*good ethics is good business*".

⁶⁷ J. BAKAN (*The Corporation. La patologica ricerca del profitto e del potere*, Fandango Libri, Roma 2004) trattando del caso Enron a p. 74 così scrive: "le ragioni soggiacenti al suo tracollo possono essere rintracciate nelle caratteristiche comuni a tutte le corporations: l'ossessione per il profitto e l'andamento delle azioni, l'avidità, la mancanza di attenzione verso gli altri e una certa propensione a infrangere la legge (sottolineatura nostra). Questi tratti sono, a loro volta, profondamente radicati nella cultura di una istituzione, la corporation, che mette in primo piano gli interessi privati e respinge qualsiasi preoccupazione di ordine morale". La citazione è tratta da V. CAPECCHI, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci, Roma 2005, p. 26.

Tutto ciò condanna la tematica della responsabilità sociale ad emergere solo quando i costi sociali, che il mercato e/o lo stato inducono e nessuno sanziona, superano le soglie di sopportabilità sociale.

L'eventuale riemersione della problematica della responsabilità sociale è di solito accompagnata dall'esplosione di un dibattito volto a prefigurare "ricette" risolutive che oscillano tra l'imposizione, da parte dello Stato, di responsabilità sociali specifiche all'interno della *mission* dell'impresa lucrativa – considerando la responsabilità sociale interesse degno di tutela pubblica⁶⁸ – e la proposizione di meccanismi volontari o non, di riforma della *governance* – considerando la stessa come interesse strumentale al perseguimento della *mission* economica –, ricette queste che spesso fanno ricorso all'etica come ultima "ancora di salvataggio"⁶⁹ mentre nel frattempo si approvano norme di depenalizzazione di illeciti economici⁷⁰; dibattito questo che non tiene conto che l'impresa socialmente irresponsabile è **indifferente alle problematiche sociali**, ed è **caratterizzata da una governance opportunistica** che privilegia interessi minoritari a scapito di quelli maggioritari.

Dibattito che "esplode" proprio quando riprende, sempre più con maggior vigore, l'ipotesi che l'impresa lucrativa, di qualunque tipo sia, è "più sociale se fa bene la sua parte (cioè quella unicamente economica nda)"⁷¹.

Contestualmente ossessiva diviene la produzione di norme che prevedano specifici meccanismi di *governance* che ripristinino le originarie condizioni di eguaglianza tra gli azionisti e l'indipendenza

⁶⁸ Magari approvando un articolo in tema di società per azioni che preveda che la stessa debba "osservare la morale sociale e l'etica degli affari, agire in buona fede, accettare la supervisione del governo e del pubblico, e farsi carico delle proprie responsabilità sociali"; articolo questo che oltre ad essere il manifesto programmatico di tutti gli assertori della teoria della CSR è anche l'articolo 5 della nuova legge societaria cinese. (Questo riferimento è tratto da G. ROSSI, *Il mercato... op.cit.*, pp. 87-88).

⁶⁹ Al riguardo S. ZAMAGNI così argomenta (*Responsabilità... op. cit.*, pp. 6-7) "(...) La *ethic management* pare afflitta da un paradosso per nulla trascurabile. Creando nuove regole per cercare di annullare o quanto meno temperare i comportamenti opportunistici all'interno della organizzazione d'impresa, essa finisce con rafforzare le radici da cui scaturisce l'opportunismo".

⁷⁰ Ci si riferisce all'attuale dibattito in corso in tema di tutela della minoranza, di rendicontazione sociale, di codici etici, di amministratori indipendenti, ecc.

⁷¹ L. ZINGALES, *L'impresa è più sociale se fa bene la sua parte*, in *Il Sole 24 Ore*, 9 luglio 2008, pp. 1 e 10.

Vale la pena di richiamare più approfonditamente questo articolo in cui l'Autore afferma, tra l'altro, che:

- si parla di responsabilità sociale **solo** per le imprese quotate in borsa il che può generare sulle stesse oneri impropri ("Nessuno parla di responsabilità sociale per il piccolo imprenditore o commerciante, perché gli oneri che tale responsabilità comporterebbe rischierebbero di costringerli immediatamente a uscire dal mercato (...e i) piccoli imprenditori e commercianti (...) dovendo pagare di persona si rivolterebbero politicamente a simile iniziativa (... mentre) nelle società quotate l'onere viene pagato dagli azionisti che, essendo dispersi, hanno difficoltà a far valere la loro voce");
- "in molti casi la cosiddetta responsabilità sociale è solo uno strumento di marketing. Se i consumatori sono disposti a pagare di più per il caffè eco-solidale o per la benzina meno inquinante, vendere questi prodotti non è avere responsabilità sociale, ma buon fiuto di mercato";
- la responsabilità sociale **indotta** sulle imprese, da soggetti esterni (stato e società civile) e da soggetti interni (management) "è nociva" in quanto la prima genera un costo "minor accesso al capitale di rischio", mentre la seconda favorisce comportamenti opportunistici del management volti ad "ottenere benevolenza dalle autorità di controllo o protezione politica da possibili scalate. (In quest'ultimo caso nda) si tratta di un vero e *proprio do ut des*" di tipo consociativo-collusivo.

Sembra di risentire M. FREEDMAN che nella sua opera più famosa del 1962 *Capitalism and Freedom* così scriveva: "L'impresa ha una e una sola responsabilità sociale: quella di usare le risorse a sua disposizione e di impegnarsi in attività dirette ad accrescere profitti sempre con l'ovvio presupposto delle regole del gioco, vale a dire dell'obbligo ad impegnarsi in una aperta e libera competizione senza inganno o frode". E oltre aggiungeva "La destinazione di somme, da parte delle imprese, per attività caritative e **P'università** (grassetto nostro), rappresenta un uso non corretto delle risorse delle imprese stesse, in una società di libera intrapresa. L'azienda è uno strumento degli azionisti che ne sono proprietari. Se l'azienda concede sovvenzioni, essa impedisce all'azionista singolo di decidere di sua libera scelta sull'impiego dei propri fondi." M. FREEDMAN, *Capitalismo e libertà*, Studio Tesi, Pordenone 1995, vv. pp.

del management; in sostanza “per sopperire alle inefficienze e alle crisi dei mercati il capitalismo ha prodotto, a partire dagli ultimi decenni del Novecento, una sorta di alluvione legislativa”, ci si trova perciò in un periodo in cui “ha inizio quella **superfetazione normativa** che è uno dei tratti dominanti della forma che il capitalismo sta assumendo (...)”⁷². “

In conclusione, volendo semplificare, la sintesi storica della R.S.I. potrebbe riassumersi nella seguente tabella 1.

Tabella 1: Evoluzione storica della R.S.I.

IMPRESE LUCRATIVE FINO AGLI ANNI '80			
FINALIZZATE ALL'OTTIMIZZAZIONE DEL REDDITO PRODOTTO NEL LUNGO PERIODO			
Metafinalità	R.S.I.	Direzione	Stile di comando
a) <u>Capitalismo alsaziano-renano</u> : <i>tutela dell'impresa considerata bene pubblico</i>	<i>Elemento del fine</i>	<i>Volta alla ottimizzazione del valore aggiunto</i>	<i>Concertativo</i>
b) <u>Capitalismo anglo-americano</u> : <i>tutela della concorrenza sui mercati</i>	<i>Strumento di governo</i>	<i>Volta alla ottimizzazione dei rendimenti di shareholders e stakeholders</i>	<i>Coordinativo</i>
IMPRESE LUCRATIVE DAGLI ANNI '80			
FINALIZZATE ALLA MASSIMIZZAZIONE NEL BREVE DEL VALORE AZIONARIO IN SE'			
Metafinalità	R.S.I.	Direzione	Stile di comando
<i>Assenti</i>	<i>Presenti specifiche responsabilità se imposte-subite o se funzionali a politiche di marketing</i>	<i>Volta a massimizzare rendite e privilegi di azionisti-proprietari e dell'alta direzione</i>	<i>Tendenzialmente consociativo-colusivo</i>

2. Il terzo settore: una risposta al turbocapitalismo?

Questo modo di interpretare la temporale mutevolezza della responsabilità sociale, stante l'attuale dominanza di un sistema capitalistico che si caratterizza attraverso la presenza di grandi imprese lucrative socialmente irresponsabili⁷³, ci ha portato alla conclusione che essa ora è un interesse adespota che “rigurgita” solo nei momenti in cui più dolorosa (e onerosa per i “i soliti noti”) si fa la presenza dei costi sociali e morali. Questa interpretazione però:

- presuppone l'esistenza (*melius* l'evidenza) di due soli attori economici: il mercato (cioè il complesso delle aziende *for profit*) come produttore di ricchezza – mercato che gestisce il circuito di produzione/distribuzione dei cosiddetti beni privati – e lo Stato come regolatore e distributore della ricchezza – Stato che, oltre a regolare a monte e a valle l'attività del mercato, direttamente gestisce il circuito di produzione/distribuzione dei cosiddetti beni pubblici e/o meritori⁷⁴ –; soggetti questi (Stato e mercato) il cui reciproco accreditamento e

⁷² Le frasi entro virgolette sono di G. ROSSI, *Il gioco...op. cit.*, la prima è a p. 28 e la seconda a p. 20. Di più, sempre a p. 28, l'Autore così scrive “Il paradosso del sistema capitalista è diventato così quello di una economia soffocata da un numero pressoché immaginario di norme legislative, ma in realtà governata da regole che i principali attori del sistema di volta in volta scelgono, a seconda delle proprie convenienze, nascondendosi dietro lo slogan della libertà contrattuale. E la prima vittima di questo paradosso è il cuore stesso del sistema: cioè il mercato”.

⁷³ Imprese queste che, come detto, mal sopportano vincoli di natura ambientale, sociale e culturale e che limitano, con la loro abilità di mercatizzare spazio, tempo e società, la capacità di regolazione degli stati nazionali e di intervento delle società civili.

⁷⁴ Si ricordi che in dottrina sono **beni meritori** (*merit goods*) quei beni e quei servizi che hanno particolare validità funzionale per lo sviluppo morale e sociale di una particolare collettività cioè beni che soddisfano bisogni così

rapporto concertativo/cooperativo sono possibili però solo in presenza **di un continuo e costante sviluppo economico**;

- b) marginalizza l'esistenza di due ulteriori circuiti economici preesistenti (e quindi annulla l'evidenza di due ulteriori attori economici): il circuito della reciprocità (circuito del dono caratterizzante l'economia solidale) ed il circuito domestico (basato sui rapporti familiari)⁷⁵; cioè non rende evidente l'esistenza di un terzo settore economico, oltre allo Stato ed al mercato, quello nel quale **articolarzioni della società civile**, in presenza, come si è soliti dire, di fallimenti di mercato o di Stato⁷⁶, pongono autonomamente in essere sistemi di atti gestionali di autoconsumo, erogativi e produttivi di beni e servizi; articolazioni, queste, volte al perseguimento di obiettivi/fini ultraeconomici. Non si considera quindi l'emergere **di un nuovo competitor**: l'impresa sociale⁷⁷, la cui "funzione obiettivo è quella di produrre (...) nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori d'accumulo del capitale sociale"⁷⁸ e **di un nuovo interlocutore sociale**: la società civile e gli attori collettivi ⁷⁹ che la compongono.

meritevoli che appare giustificato il finanziamento parziale o totale da parte dello Stato e che i beni meritori possono anche essere visti come **beni pubblici misti**, cioè beni/servizi la cui componente pubblica avvantaggia segmenti più o meno ristretti di una collettività.

⁷⁵ Sull'argomentosi veda, in particolare, M. REVELLI in, *Stato, Mercato, Solidarietà: Uscire dal '900*, Relazione al Convegno *Verso un'economia solidale*, Trieste 13 aprile 1999.

⁷⁶ Ci si riferisce alle più note ipotesi interpretative, d'ordine economico, del sorgere del terzo settore; ipotesi elaborate, a partire dagli anni settanta, principalmente da studiosi di scuola americana.

C. BORZAGA, *Sull'impresa sociale*, Working paper n. 19, Issan, Trento, alle pp 8-9 identifica i quattro filoni interpretativi delle organizzazioni non profit in ambito economico nel seguente modo:

- non profit come settore capace di superare i fallimenti di contratto "determinati dall'esistenza di asimmetrie informative tra produttore e consumatore (o donatore) che impediscono a questi ultimi di valutare e controllare *ex post* la qualità del prodotto concordata *ex ante*";
- non profit come settore capace di superare i fallimenti dello stato derivanti "dalle difficoltà del governo di soddisfare una domanda di beni pubblici eterogenei (...visto che nda) l'offerta di beni pubblici o di interesse collettivo è strutturata sulla base della domanda del votante mediano (...)";
- non profit come settore in cui è massima la capacità di controllo dei consumatori "sull'output al fine di superare le asimmetrie informative tra produttore e consumatore (...)";
- non profit come settore economico a comportamento etico derivante dall'azione di "particolari tipologie di imprenditori (...), di gruppi religiosi e non (...)".

Vale la pena ricordare che queste impostazioni prevedono come principale caratteristica degli attori economici operanti in questo settore: il vincolo della non distribuzione dell'utile.

E' utile ricordare anche l'interpretazione dell'Autore richiamato che vede lo svilupparsi delle organizzazioni non profit vocate alla produzione di servizi come "strutture di incentivi".

Per una prima analisi delle teorie richiamate si vedano, fra gli altri, H. HANSMANN, *The Role of Nonprofit Enterprise*, in, *The Yale Law Journal*, Aprile 1980; B. A. WEISBROD, *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1988 e A. BEN-NER, *Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?*, in, ROSE-ACKERMAN S. (a cura di), *The Economics of Non-Profit Institutions*, Oxford University Press, New York 1986, pp. 519-550.

Infine ci piace far notare che lo sviluppo del terzo settore viene concordemente datato **agli inizi degli anni '80 contestuale cioè al sorgere e all'affermarsi proprio del turbocapitalismo**.

⁷⁷ Il termine impresa sociale acquisisce riconoscibilità quando viene utilizzato da organismi internazionali; si ricordano in particolare i documenti della CEE (*Crescita, competitività ed occupazione*, Bruxelles, 1993) e dell'OECD (*Social enterprises*, Paris, 1999); in ambito aziendale la sua utilizzazione si deve prima di tutto a P. CAPALDO, *Le aziende non profit tra stato e mercato*, in, ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE (a cura di), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, CLUE, Bologna 1996.

⁷⁸ L. BRUNI – S. ZAMAGNI, *...op. cit.*, p. 183. Si noti che la citazione è riferita alle "imprese civili" in quanto gli Autori distinguono le stesse dalle imprese sociali che vengono individuate nelle cooperative, diversamente da quanto da noi proposto.

Imprese sociali pienamente "altere" rispetto alle imprese lucrative visto che "la impresa sociale è per sua natura orientata all'equità (...)" (ed nda) essa rifiuta la logica dei due tempi: prima si produce reddito (o valore aggiunto) e poi si provvede alla sua distribuzione. In altri termini all'impresa sociale non si riesce ad applicare la dicotomia di J. M. Mill tra leggi di produzione e leggi di distribuzione del reddito, dal momento che essa ridistribuisce in modo sistematico – e non già in modo contingente – parte del valore prodotto a quei soggetti, individuali o collettivi che, per le loro

Si tratta di un:

- terzo settore che si sviluppa anche per effetto della crisi dello stato sociale, crisi che ha determinato la progressiva riduzione degli interventi dello Stato, e delle sue emanazioni locali, in tema di servizi sociali; riduzione che si evidenzia proprio quando, al presentarsi di ampi costi sociali derivanti dall'azione del mercato, crescenti si dimostrano i bisogni nell'area dei servizi sociali stessi. In altri termini mentre il mercato rifiuta (o non è in grado) di coprire quelle particolari aree business caratterizzate da: precipua tipologia di servizi in essi presenti (servizi relazionali⁸⁰ e servizi ambientali notamente adespoti); localismo; scarsa remuneratività potenziale per limitatezza di capacità di spesa da parte degli utenti e per rischi di sovradimensionamento generanti diseconomie; ecc.; e il *Welfare State*, che conoscevano, va in crisi, il terzo settore raggiunge quelle dimensioni critiche tali da poter parlare di *Welfare Society* espressione questa che identifica il contributo al benessere collettivo derivante da soggetti terzi organizzati. In conclusione, il terzo settore, finalmente legittimato nella sua azione dalla piena accettazione, specie nei paesi europei, del principio di sussidiarietà orizzontale⁸¹, emerge, si consolida e si sviluppa proprio quando gli alternativi

condizioni, non sarebbero in grado di acquistare a prezzi di mercato i beni o i servizi offerti". S. ZAMAGNI, *La responsabilità...op.cit.*, p. 14.

⁷⁹ Ci si riferisce prima di tutto alle organizzazioni che svolgono attività di *advocacy* nazionale ed internazionale – per tutte vale il riferimento alle associazioni ambientaliste ed alle ong –, ai sindacati, ai partiti politici, alle associazioni di tutela dei consumatori, ecc.; senza mai dimenticare comunque l'azione delle Chiese.

⁸⁰ I **servizi relazionali** sono servizi alla persona la cui fruizione dovrebbe modificare stati o comportamenti dell'utente e migliorarne il benessere, servizi la cui qualità ed efficacia sono verificabili solo al momento del consumo e successivamente.

⁸¹ Il **principio di sussidiarietà** riguarda i rapporti tra stato e società e rappresenta un fondamentale principio di libertà e di democrazia. Il suo contenuto si individua attraverso le tre seguenti affermazioni:

- a) non faccia lo Stato ciò che i cittadini possono fare da soli;
- b) lo Stato intervenga solo quando i singoli e i gruppi che compongono la società non sono in grado di farcela da soli;
- c) l'intervento sussidiario dello Stato e delle sue articolazioni deve comunque essere portato al livello più vicino al cittadino.

Tale principio implica quindi che:

- a) le diverse istituzioni, nazionali come sovranazionali, debbono tendere a creare le condizioni che permettono alla persona e alle aggregazioni sociali (i cosiddetti corpi intermedi: famiglia, associazioni, partiti, ecc.) di agire liberamente senza sostituirsi ad essi nello svolgimento delle loro attività se sono in grado di agire per proprio conto;
- b) l'intervento dell'entità di livello superiore deve essere temporaneo e teso a restituire l'autonomia d'azione all'entità di livello inferiore;
- c) l'intervento pubblico deve essere attuato quanto più vicino possibile al cittadino garantendo così la prossimità del livello decisionale a quello di attuazione

In ambito giuridico si parla di **sussidiarietà verticale** quando i bisogni dei cittadini sono soddisfatti dall'azione degli enti amministrativi pubblici e di **sussidiarietà orizzontale** quando tali bisogni sono soddisfatti dai cittadini stessi, magari in forma associata e/o volontaristica.

Infine occorre ricordare che il principio di sussidiarietà:

- è uno dei fondamenti della Dottrina Sociale della Chiesa e la formulazione originaria si trova nell'enciclica *Quadragesimo Anno* (1931) di papa Pio XI (" (...) siccome non è lecito togliere agli individui ciò che essi possono compiere con le loro forze e l'industria propria per affidarlo alla comunità, così è ingiusto rimettere ad una maggiore e più alta società quello che dalle minori e inferiori comunità si può fare. (Ne deriverebbe nda) un grave danno e uno sconvolgimento del retto ordine della società (poiché nda) l'oggetto naturale di qualsiasi intervento della società stessa è quello di aiutare in maniera suppletiva (*subsidiium afferre*) le membra del corpo sociale, non già distruggerle ed assorbirle.");
- è stato sancito dall'Articolo 5 del Trattato CEE che richiama la sussidiarietà come principio regolatore dei rapporti tra Unione e stati membri;
- è stato recepito nell'ordinamento italiano con l'art. 118 della Costituzione.

Sull'argomento si vedano, tra gli altri, C. MILLON-DELSOL, *Il principio di sussidiarietà*, Giuffrè, Milano 2003 e P. DONATI – I. COLOZZI (a cura di), *La sussidiarietà: che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma 2005.

Infine per ben comprendere l'enfasi data in testo al principio di sussidiarietà si veda anche L. ANTONINI, *Il principio di sussidiarietà: un fondamento del nuovo Welfare*, in, Areté, n. 1. 2008, Maggioli 2008 pp. 13-32. Proprio all'inizio del

- attori economici (Stato e mercato) non vogliono, non debbono o non possono soddisfare attese di ordine, contestualmente, economico e metaeconomico,
- terzo settore che si presenta come un sistema intimamente connesso alla, non separato quindi dalla, società da civile da cui promana e che si fa carico dei problemi irrisolti emergenti dalla società civile stessa;
 - terzo settore che si presenta estremamente articolato dato che vede la presenza di diversi soggetti agenti raggruppabili in una pluralità di organizzazioni che svolgono tre possibili ruoli:
 1. tutela e promozione di interessi generali o specifici (comitati, associazioni);
 2. redistribuzione di risorse (fondazioni);
 3. produzione e distribuzione di beni e servizi ad utilità sociale (imprese sociali)⁸²;
 ruoli questi che lo propongono per *mission*, lo ripetiamo, come agente economico finalizzato al conseguimento di **utilità collettive** e quindi naturalmente alternativo al sistema delle imprese finalizzate al profitto e contiguo allo Stato;
 - terzo settore in cui le imprese sociali (come detto i suoi attori imprenditoriali a tutto tondo), **in assenza di interessi proprietari**, si dovrebbero governare internamente in termini intrinsecamente democratici si da garantire a tutti, i mutevoli nel tempo, *stakeholders*: diritto di rappresentanza, diritto di partecipazione e potere di controllo⁸³

In sostanza un terzo settore in cui “la produzione di ricchezza, da sempre considerata come finalità ultima del capitalismo (può nda) essere raggiunta senza i mercati (...visto che nda) una vasta porzione della ricchezza che circola nelle nostre società trae origine da motivazioni che nulla hanno a che fare con, né sono dirette a, operazioni di mercato, né risultano organizzate dal diritto di proprietà o dei contratti, né sono intese a creare imprese o scambi mercantili. (...E’ la nda) cosiddetta *social production* (che nda) non solo si pone al di fuori del mercato, ma si regge su un elemento che, per qualsiasi forma di mercato, è un puro controsenso: l’eccesso dell’offerta rispetto alla domanda”. (... *Social production* in cui nda) la partecipazione altruistica contribuisce in misura molto larga alla produzione, riducendo decisamente i costi di transazione⁸⁴ necessari all’attività dell’impresa”⁸⁵.

lavoro l’Autore ricorda che la Costituzione Italiana, con la modifica del 2001, è la prima che contempla espressamente il principio di sussidiarietà orizzontale.

⁸² Ovviamente nel prosieguo di questo lavoro ci occuperemo solo dei terzi, si intende qualora la loro attività sia considerabile “continua” nel tempo.

⁸³ Si da potere affermare che l’impresa sociale stessa ha “un modello di governance – *stakeholder democracy* – in cui sono gli stessi portatori di interessi che, in quanto partners dell’impresa, condividono diritti e doveri. (... a differenza delle imprese in cui nda) la governance è affidata ad una sola classe di stakeholder, (...) impresa (quindi nda) la cui governance è inerentemente multistakeholder, un’impresa cioè in cui tutti i soggetti che ad essa partecipano sono posti nella condizione di discutere e deliberare sulle questioni che toccano i loro interessi.” S. ZAMAGNI, *Responsabilità ...op. cit.*, p. 7.

E’ utile far notare che, nello stesso lavoro, l’Autore ricorda che:

- la *stakeholder democracy* è sostanzialmente differente dalla impostazione freemaneiana del contratto sociale di impresa in quanto quest’ultima è collegata all’approccio contrattualista che è fondamentalmente statico;
- la *stakeholder democracy* trova un limite, a tutt’oggi insormontabile, nella scelta del modello di rappresentanza.

In tema di governance delle imprese sociali si veda fra gli altri D. CAVENAGO, *Governance nelle aziende non profit*, DISA, Trento, 2002.

⁸⁴ Si ricordi che i costi di produzione sono tutti quei consumi, perdite di valore che si sostengono per lo svolgimento di una attività mentre i **costi di transazione** sono tutti quei costi legati all’organizzazione di un’attività; in sostanza sono costi di transazione tutti quei costi sostenuti dai soggetti quando attuano uno scambio, costi quindi sopportati nel definire, iniziare, controllare e completare una transazione (da qui la loro articolazione in costi sostenuti prima della transazione e costi sostenuti dopo la transazione). Detti costi sono “figli” della *razionalità limitata* degli operatori; dell’*asimmetria informativa* degli stessi e del loro *opportunismo* (*ex ante* comportano una cosiddetta *selezione avversa ex post* il cosiddetto *azzardo morale*).

Tale distinzione dei costi è propria della teoria dell’agenzia, teoria questa strettamente connessa alla visione **contrattualistica dell’impresa**, teoria secondo la quale l’impresa è un *nexus of contracts* cioè un’organizzazione che si

Studiare diacronicamente la responsabilità sociale, nel suo evolversi attraverso l'analisi dei rapporti Stato-mercato, ci porta quindi a rendere evidente il processo di frazionamento/ampliamento che il nostro sistema economico sta subendo visto che, nei tempi odierni sul mercato, luogo di produzione e scambio di ricchezza economica privata, si sono sempre più resi evidenti unità economiche caratterizzate da diversa sensibilità alle problematiche sociali.

Infatti sul mercato avremo imprese per le quali l'assunzione di precipue responsabilità sociali:

1. è collegata al mantenimento di **condizioni di legittimità e consenso al loro agire** e quindi al perseguimento del loro finalismo profittuale in condizioni di ottimo ⁸⁶ – imprese lucrative –;
2. è connaturata alla loro **alterità**, in termini di mission e di governance, rispetto a quelle lucrative ⁸⁷ – imprese cooperative mutualistiche –;
3. rappresenta il **finalismo perseguito** – imprese sociali –;

imprese per le quali la puntuale misurazione dei, e la piena informazione sui, loro esiti “sociali”⁸⁸ è indispensabile strumento, alternativamente:

- di risposta ai vincoli legali o sociali eventualmente esistenti nel contesto in cui operano e/o di controllo del successo delle proprie politiche di marketing sociale;
- di verifica dell'esistenza delle loro condizioni di alterità;
- di comunicazione dei raggiunti livelli di mission.

Ciò premesso esaminiamo ora quali sono gli strumenti con cui comunicare, agli *stakeholders* ed alla società civile tutta, gli ambiti di responsabilità sociale assunta dalle singole imprese (ed i livelli dei risultati raggiunti): parliamo quindi di **accountability**.

Facciamo ciò nell'ipotesi che il sistema di comunicazione impresa-ambiente nasca come esito congruente delle strutturali relazioni esistenti tra mission e governance presenti in ogni impresa ⁸⁹

gestisce attraverso il governo dell'insieme di interazioni cioè di scambi fra differenti soggetti. La gestione delle transazioni è ovviamente volta al perseguimento della massimizzazione del valore dell'azionista, obiettivo questo raggiungibile attraverso opportuni modelli di governance che, oltre a minimizzare i costi di produzione riducano/annullino quelli di transazione attraverso “contratti” fra le parti e forme di controllo burocratico istituzionalizzato.

Sull'argomento si veda fra gli altri O. E. WILLIAMSON (1985), *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in R. C. D. NACAMULLI – A. RUGIADINI, *Organizzazione & mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.

Vale la pena di notare che la teoria dell'impresa come “rete di contratti” ha “una concezione strumentale (...) dell'etica (... e nda) fa sì che concetti carichi di valore come equità, fiducia, integrità responsabilità, etc. si riducano ad elementi di una scienza del management razionale la cui unica ragione d'essere è quella di soddisfare, al massimo grado consentito dalle condizioni, gli interessi dei vari stakeholders”. S. ZAMAGNI, *Responsabilità sociale...op. cit.* p. 6.

⁸⁵ G. ROSSI, *Il mercato...op.cit.*, pp. 16-17. Nelle frasi riportate l'Autore sintetizza il pensiero di Y. BENKLER (*La ricchezza delle reti. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta la libertà*, Ed. Bocconi, Milano 2007) testo a cui si rimanda per i necessari ed utili approfondimenti.

⁸⁶ Sull'argomento si rinvia al Nostro, *Impresa e...op.cit.*

⁸⁷ In tema di imprese cooperative come imprese socialmente responsabili si veda A. MATA CENA, *L'alterità cooperativa: dalla mutualità alla socialità. Verso quale accountability?*, in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano 2006, pp. 522-548.

⁸⁸ Oltre si intende alla misurazione e comunicazione degli esiti economico-finanziari.

⁸⁹ La traccia originaria del paradigma interpretativo degli **idealtipi** di impresa in termini di relazioni tra mission, corporate governance e accountability si rintraccia in A. MATA CENA (a cura di), *Azienda...op. cit.*

S. ZAMAGNI (in *L'identità del non profit*, Agenzia per le Onlus, in <http://www.agenziaperleonlus.it> p. 4) afferma “si pensi che l'assetto organizzativo di un'impresa non è mai neutrale rispetto alla sua identità e ai fini che essa persegue”.

e considerando che sempre più pressante diviene odiernamente l'invito a rendere obbligatoria una qualche forma di comunicazione sociale che ampli il contenuto di quella gestionale.

Scopo quindi del successivo paragrafo è quello di individuare un possibile idealtipo di sistema informativo per alcuni degli attuali attori economici del nostro attuale mercato – impresa lucrativa e impresa sociale – e riscontrarne coincidenze e differenze.

Per far ciò è necessario prima di tutto, però, tratteggiare gli aspetti definatori della mission e della governance della impresa sociale⁹⁰.

L'impresa sociale, definita dal legislatore italiano come una organizzazione privata che *esercita in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale*, è caratterizzata da:

- una *mission*, collegabile alla massimizzazione della soddisfazione sociale collettiva e della valorizzazione del capitale sociale⁹¹; mission in termini di utilità collettiva resa evidente, attraverso la delimitazione dei settori economici entro cui essa può agire⁹² e la prescrizione di condizioni di vincolo all'agire economico della impresa sociale stessa – divieto di lucrosità e di speculatività, divieti questi che dovrebbero evitare *comportamenti opportunistici* –;
- una *governance* basata su principi stabili le modalità di appartenenza e di partecipazione alla vita dell'organizzazione – principio di non discriminazione nell'adesione, principio di democraticità nella partecipazione e coinvolgimento degli stakeholders principali –⁹³

Da Wikipedia troviamo che un *idealtipo* (o *tipo ideale*) è una costruzione teorica che in sé contiene i dati storici e contingenti di determinati fenomeni, le cui relazioni e conseguenze sono riconducibili ad un unico modello con il quale è possibile comprendere i tratti essenziali di una realtà storico-sociale.

Sull'argomento confronta M. WEBER, *Il metodo delle scienze storico sociali*, Einaudi, Torino 1958.

⁹⁰ Sull'argomento si veda A. MATACENA, *Accountability e social reporting nelle imprese sociali*, in "Impresa sociale", Issan n. 1.2007, pp. 13-39.

⁹¹ "Una ulteriore peculiarità delle organizzazioni non profit è la loro capacità di presentarsi (...) come istituzioni in grado di generare direttamente **capitale sociale** (...) intendendosi con questo termine il complesso di istituzioni sociali e norme che producono e riproducono la fiducia, presupposto principale per il funzionamento del mercato, il che avvantaggia, pertanto, l'intera comunità". M. MUSELLA – S. D'ANGELO, *Strategie per lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale*, Gesco Edizioni, Napoli 2006 p. 43.

⁹² Per il legislatore italiano le imprese sociali possono produrre e distribuire beni e servizi nei settori economici dell'assistenza, dell'educazione e formazione, della tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, della valorizzazione del patrimonio culturale, della ricerca e del turismo sociale. Inoltre possono conseguire la qualifica di imprese sociali i consorzi strumentali di queste imprese e tutte le imprese dedite all'inserimento lavorativo di svantaggiati e disabili.

Settori questi, quindi, in cui si attua la produzione e la distribuzione di servizi relazionali che hanno utilità collettiva, settori questi che producono/distribuiscono quindi beni meritori o beni pubblici misti.

Va infine fatto notare che:

- l'esercizio di specifiche attività a utilità collettiva rende **contigua** l'attività di queste imprese a quella dello Stato (esse operano cioè in "quasi mercati", controllati a monte e valle dagli enti pubblici) e, quindi, attualmente il loro cliente principale è proprio l'Ente pubblico;
- i divieti di lucrosità e di speculatività determinano precisi meccanismi di finanziamento di queste imprese, quali le contribuzioni volontarie e il lavoro gratuito.

Quanto sopra detto serve a far capire che la loro continuità ed il loro sviluppo dipendono dalla capacità che esse hanno **di creare valore sociale e di far comprendere, attraverso opportuna comunicazione, che ciò è avvenuto**.

⁹³ Il legislatore italiano ha cercato anche di garantire l'*autonomia* e l'*indipendenza* dell'impresa sociale attraverso:

- un divieto assoluto per imprese lucrative e amministrazioni pubbliche di esercitare attività di direzione e di controllo diretto ed indiretto – il che dovrebbe escludere il conflitto d'interessi istituzionale, cioè rispetto alle finalità fondanti; ben sapendo che se ciò avvenisse l'impresa sociale correrebbe il rischio di un riorientamento in termini di processo-prodotto-mercato –;
- un vincolo di partecipazione alla gestione diretta di soggetti esterni alla organizzazione, visto che essi non possono essere in maggioranza nelle cariche sociali – presenza comunque di gestori indipendenti che dovrebbe limitare la conflittualità entro detti organi visti gli interessi divergenti e potenzialmente conflittuali dei soggetti coinvolti nella direzione e gestione –;

principi questi che ne permettono la qualificazione come impresa *multistakeholder*. Al riguardo va fatto notare anche che "il coinvolgimento di diversi stakeholders si configura come una prerogativa strutturale di queste imprese, legata non solo al richiamo delle (...) finalità di tipo solidaristico (...) ma anche al fatto che esse possono allocare, con più facilità di altri, diritti di proprietà a favore di vari soggetti individuali e collettivi. (...Cioè da forma ad nda) inediti processi di produzione e re-distribuzione di beni di interesse collettivo basati su una separazione meno netta tra produttore e consumatore e sull'utilizzo sistematico di apporti e risorse che non sono riconducibili ai tradizionali scambi mercantili. Su questo punto le imprese sociali marcano una discontinuità rispetto a fenomeni come la responsabilità sociale d'impresa (sottolineatura nostra)"⁹⁴.

Come si nota mission, governance e processi di produzione-distribuzione della ricchezza presenti nelle e posti in essere dalle imprese sociali sono pienamente "alteri" rispetto a quelli delle imprese lucrative e ne rappresentano i tratti identitari, identità qui intesa "come insieme di caratteristiche che connotano di sé un soggetto e come qualcosa che è frutto di un processo di scelta"⁹⁵; verifichiamo ora se e come queste alterità si ribaltano sul contenuto e sul livello del loro sistema informativo.

3. Responsabilità sociale e *accountability*

Qualora si voglia analizzare il sistema informativo aziendale di qualsivoglia impresa, occorre ricordare che:

1. tutti i sistemi informativi aziendali devono essere strutturati in modo tale da offrire dati utili per la decisione e per il controllo d'esito (dati sia ad uso interno, sia esterno);
2. tutti i sistemi informativi aziendali debbono essere strutturati nel rispetto di un preciso principio d'ordine generale in base al quale l'informativa prodotta, obbligatoria o non che

-
- **la previsione di una catena di controlli interni ed esterni volti alla verifica dei risultati sia gestionali sia sociali.**

⁹⁴ F. ZANDONAI, *Imprese di comunità. Dai servizi alle relazioni*, in, *Il sociale muto*, *Communitas* n. 8/2006, p. 184-185.

⁹⁵ S. ZAMAGNI, *L'identità...op. cit.*

Nello stesso intervento, alle pp. 2-3, l'autore traccia i modelli identitari presenti negli attuali attori del non profit affermando: "Tre sono, in particolare, i modelli identitari che è possibile individuare:

i) il modello di più antica costituzione, vede le ONP come espressione diretta della società civile, cioè come un libero coerire di persone attorno ad un progetto da realizzarsi in comune e per il perseguimento di interessi collettivi, ancorché non universalistici. Al fondo di tale modello troviamo come principio regolativo **il principio di sussidiarietà orizzontale** (...);

ii) il modello che vede le ONP come emanazione e supporto della sfera pubblica (da non confondersi con la sfera politica). Rientrano in tale quadro le realtà non-profit create da soggetti collettivi/categoriali istituzionalizzati (es. il sindacato che crea cooperative sociali; Enti Locali che promuovono la nascita di ONP; IPAB trasformate in fondazioni di partecipazione etc.). **Il principio regolativo di tale modello è il decentramento, cioè la sussidiarietà verticale.** "Non faccia lo Stato ciò che possono fare gli enti inferiori e i soggetti della società civile". Si noti la differenza: mentre con la sussidiarietà verticale si ha una *cessione* di quote di sovranità; con la sussidiarietà orizzontale si ha una *condivisione* di sovranità.

iii) il modello, di più recente affermazione, che vede il Terzo Settore come espressione diretta del settore for profit. Rientra in questo ambito la recente e diffusa pratica di creazione di ONP - specialmente di fondazioni di impresa- da parte di imprese for profit. Si pensi al *corporate philanthropy* che si sta diffondendo anche nel nostro paese. Alla base di tale modello troviamo **il "principio di restituzione"**: il soggetto for profit "restituisce" alla società una parte del profitto conseguito, perché quest'ultimo è stato ottenuto anche grazie a ciò che la società è stata in grado di offrire all'impresa".

Va da sé che in questo nostro lavoro ci si riferisce ad imprese sociali collegabili al primo modello.

sia, deve rendere evidente l'esistenza di una correlazione esplicita tra: a) gli obiettivi perseguiti dalla singola azienda; b) la struttura organizzativa – come assetto istituzionale della singola azienda – che, acquisiti gli obiettivi da perseguire, definisce ed attua le strategie e le politiche necessarie al loro raggiungimento; c) l'insieme di procedure contabili e non, volte a produrre le informazioni necessarie per decidere e per verificare.

Ciò vale ad affermare che in ogni azienda deve esistere un'esplicita e coerente coordinazione tra *mission*, *governance* ed *accountability*. Di più qualora si propugni, utilizzando la teoria dei sistemi⁹⁶, che in ogni azienda (privata o pubblica che sia) debba verificarsi, almeno teoricamente, l'esistenza di una precisa e stabile coordinazione *bidirezionale* tra i richiamati elementi, ogni idealtipo di azienda può leggersi nel suo “vissuto essenziale”, cioè nelle cause di esistenza e nei caratteri comportamentali, attraverso un *paradigma* interpretativo nascente appunto dalla messa in luce delle coordinazioni sistemiche presenti, al suo interno, tra questi elementi; sapendo ovviamente che:

- la *mission*⁹⁷ rende esplicito il finalismo aziendale motivante l'essere ed il divenire dell'azienda, collegando così gli obiettivi aziendali perseguiti alle strategie tramite le quali raggiungerli – rappresentando quindi, la *mission*, l'elemento che caratterizza la direzione aziendale e ne finalizza i comportamenti a favore di determinati soggetti –. In sostanza tramite la *mission* si “mantiene ferma l'ipotesi della centralità delle scelte individuali (o di gruppo) volte a massimizzare la soddisfazione delle preferenze dell'individuo (o del gruppo) e l'assunto che il comportamento di un'organizzazione debba essere spiegato a partire dalle scelte dei molteplici individui che la costituiscono”⁹⁸;
- la *corporate governance*⁹⁹ evidenzia la struttura di comando/governo presente nell'azienda ed identifica gli strumenti tramite i quali governare il conflitto fisiologico fra l'interesse dei gestori dell'impresa a esercitare il controllo senza interferenze e l'interesse dei soggetti che l'hanno costituita e su cui “ricade” l'esito dell'azione gestionale. In sintesi con il termine

⁹⁶ Da qui il successivo uso della terminologia tipica della teoria stessa.

⁹⁷ J. DOTTI nel corso di una intervista a lui fatta (intervista dal titolo *Impresa. La sposa che crea la storia*, in “Le Parole e le Cose”, COMMUNITAS, n. 9/2006 pp. 119-124) alla domanda: tra impresa e impresa sociale che differenza passa? Così risponde: “Eccoci al punto. Qui cambierei davvero la definizione scritta sul vocabolario. Dove c'è scritto “con conseguimento di un profitto” mettiamoci “con il conseguimento della missione che si è data”. Una impresa ha il compito di massimizzare la propria missione, e può essere il profitto. Basta rispettare le regole”.

⁹⁸ L. SACCONI – M. FAILLO, *Introduzione*, in “Impresa Sociale”, n. 4/2005, p. 14; gli autori proseguono affermando che “(...) la centralità degli ideali (...) è qui posta in relazione di complementarietà, e non di esclusione, con sistemi formali di governo e di rendicontazione, che rendono responsabile l'impresa ed i suoi amministratori e manager di fronte ai loro stakeholder”.

⁹⁹ “La (...) espressione governo dell'impresa designa l'intero processo comprendente la reale e mutevole distribuzione, tra differenti gruppi di azionisti, del potere e del controllo sulla gestione dell'impresa, nonché tra questi e i manager ed i dirigenti (...); le relazioni con il potere politico”. L. GALLINO, *L'impresa...op. cit.*, p. 20.

Il termine *corporate governance* è di recente acquisizione nel dibattito dottrinario e nasce agli inizi degli anni '90 del secolo scorso con la pubblicazione dei *Principles of Corporate Governance* emanati dall'*American Law Institute* (ALI), detti principi contenevano le *best practices* del governo aziendale di una società quotata; col tempo esso ha assunto svariati significati.

Sull'argomento si vedano per tutti AA.VV., *L'evoluzione degli Assetti di Corporate Governance*, CLUE, Bologna 2002 e A. ZATTONI – G. AIROLDI, *Corporate Governance*, Egea, Milano 2006.

Si ricordi che la *governance*, tipica nelle *public company*, come si vedrà, è di tipo gerarchico; questa caratteristica evidenzia una **contraddizione** insita in questo idealtipo di impresa, **in quanto mentre il mercato capitalistico, di cui essa è espressione, si basa sulla libertà di concorrere e sulla eguaglianza degli individui nell'impresa stessa si prospetta una governance basata sul principio gerarchico di autorità e sul controllo.**

Confronta al riguardo L. ZINGALES, *Corporate governance*, in, AA.VV., *New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, Macmillan, London 1998.

corporate governance si identificano le modalità tramite le quali si costruiscono forme di partecipazione al governo aziendale dei soggetti esterni alla conduzione diretta dell'affare sociale (soggetti portatori di interessi potenzialmente conflittuali), partecipazione da intendersi in termini di poteri di indirizzo e di controllo. Ciò valido la corporate governance può anche essere definita come “l'insieme delle regole volte ad impedire che la dissociazione (fra proprietà e controllo) provochi opacità, asimmetrie informative o consenta il perseguimento esclusivo degli interessi di chi è in conflitto”¹⁰⁰;

- l'*accountability*¹⁰¹ esprime la responsabilità informativa dell'azienda medesima e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d'esito trovano la loro piena conformazione; *accountability* da intendersi (ricordando che il termine inglese *accountability* non ha una traduzione diretta in italiano) sinteticamente come esigenza (particolarmente sentita nel mondo anglosassone) del dover render conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzino risorse non proprie. In sintesi tramite l'*accountability* prende corpo quel potere di controllo sugli esiti gestionali da parte di coloro e su cui ricadono gli esiti della gestione stessa.

In sostanza:

- la mission individua i fini dei soggetti per i quali l'azienda vive e che all'azienda “hanno dato vita” – il cosiddetto *King* titolare questo del potere di controllo d'esito cioè di verifica di congruenza tra attese e risultati –;
- la corporate governance evidenzia le modalità di governo dell'azienda e di relazione tra governo e controllo, cioè il principio di comando che viene posto in essere dal cosiddetto *King Maker* – titolare questo del governo aziendale – ed il principio di indirizzo e di controllo che regola i rapporti tra *King Maker*, *King* e restanti *Stakeholders*;
- l'*accountability* individua l'area dedita all'informazione ed alla comunicazione aziendale, area volta a predisporre tutte le informazioni necessarie da offrire: 1. al *King Maker*, per decidere¹⁰²; 2. al *King*, per misurare la performance aziendale e, quindi, controllare e valutare il *King Maker*¹⁰³ 3. agli *Stakeholders* per valutare l'esito dell'attività aziendale che su di loro ricade. L'*accountability* evidenzia cioè l'insieme delle informazioni e delle modalità di comunicazione poste in essere dal cosiddetto *Controller*. Avendo ben chiaro comunque che trattasi di un ruolo articolato in differenti funzioni ricoperte da vari soggetti (quali l'*internal auditor*, l'*external auditor*, l'*investor relator*, ecc.) che fanno del cosiddetto *Controller* un architetto e gestore di sistemi informativi, un consulente sulla verifica del

¹⁰⁰ G. ROSSI, *Il Mercato...op.cit.*, p. 36.

¹⁰¹ Il termine *accountability*, coevo del termine *corporate governance*, nel tempo si è dimostrato veramente “proteiforme” tanto da essere interpretato recentemente anche come una modalità di conduzione gestionale che garantisce la congruenza tra fini, obiettivi e politiche aziendali e la loro coerenza con le attività poste in essere dall'impresa stessa; ovviamente questo modello di conduzione postula la comunicazione ai beneficiari di tutti gli elementi sopra richiamati; a nostro parere va ribadito che l'*accountability* è “il mezzo attraverso cui individui ed organizzazioni si relazionano di fronte a una o più autorità riconosciute rendendosi responsabili delle loro azioni”. M. EDWARDS – D. HULME, *Too close for comfort? The impact of official Aid on Nongovernmental organizations*, in “Word Development”, n. 24, 1996 p. 967.

In tema di *accountability* ormai sterminata è la letteratura, qui ci si limita a rinviare al lavoro di V. MELANDRI, *L'accountability nelle aziende non profit*, Guerrini, Milano 2005, testo da cui è tratta la precedente citazione.

¹⁰² Area che nelle imprese lucrative si appoggia sul cosiddetto sistema informativo interno/decisionale.

¹⁰³ Area che nelle imprese lucrative si appoggia sul cosiddetto sistema informativo esterno (molte volte obbligatoriamente previsto negli aspetti di livello minimo – il cosiddetto obbligo contabile –).

perseguimento degli obiettivi aziendali, un comunicatore ed un motivatore, soggetto che esercita queste funzioni con professionalità ed in condizioni di terzietà¹⁰⁴.

Applicando questo paradigma interpretativo possiamo giungere ad individuare, all'interno delle aziende operanti nell'attuale economia di mercato, gli idealtipi di aziende caratterizzate dalla ricordata coordinazione e, conseguentemente, la tipologia ed il contenuto della accountability che in esse dovrebbe essere presente.

Ai fini dell'economia del nostro lavoro soffermiamoci solo sulle imprese lucrative e sulle imprese sociali.

Facendo ad esse riferimento, la coordinazione M<->G<->A sopra richiamata, analizzata in termini di mission e di governance nei precedenti paragrafi, ed il conseguente precipuo livello di accountability, possono essere resi evidenti attraverso **l'esame verticale** della successiva tabella; **l'esame orizzontale** della stessa permetterà invece la verifica delle alterità tra gli idealtipi di imprese schematizzate. Comunque prima di soffermarci su di essa va chiarito che:

- le colonne relative all'impresa lucrativa, sono costruite sulla base del modello "puro" di public company – considerando quindi che l'esistenza di relazioni tra azionisti e manager dipenda da doveri fiduciari di questi ultimi nei confronti dei primi per effetto dei loro diritti di proprietà – nelle ipotesi che queste imprese siano quindi caratterizzate da:
 1. separazione della proprietà dalla gestione, fermo restando s'intende che il King Maker¹⁰⁵ debba perseguire, prima di tutto, la soddisfazione dell'interesse del King, soggetto questo che ha "il massimo interesse che l'azienda operi in modo duraturo e secondo economicità (...). L'obiettivo del perseguimento dell'economicità diventa, in quest'ottica, essenziale ai fini della creazione del valore per l'azionista"¹⁰⁶;
 2. indipendenza e professionalità del King Maker e del Controller;
 3. trasparenza nei comportamenti sempre del King Maker e del Controller;
 4. attenzione da parte del King Maker alle problematiche della responsabilità sociale gravante sull'impresa lucrativa stessa e quindi alle attese degli stakeholders diversi dall'azionista; attenzione da considerarsi *comunque strumentale* al preordinato fine della massimizzazione del beneficio capitalistico;

¹⁰⁴ In altri termini il complesso di funzioni richiamate, e fatte convergere nella figura del Controller, lo "identificano", specie quando comunica verso l'esterno, come colui che deve far "capire" a tutti i "pubblici interessati" il valore dell'azienda e che produce e comunica informazioni necessarie per mantenere ed alimentare la fiducia verso l'azienda stessa da parte di tutti coloro a cui occorre render conto. Egli rappresenta quindi colui che promuove l'immagine dell'impresa.

¹⁰⁵ King Maker quindi, in linguaggio economico, da intendersi come imprenditore. In testo ci riferiamo alla ben nota figura di imprenditore schumpeteriano (cioè "solitario" innovatore di processi/prodotti/ mercati), cioè al fine di potere separare, all'interno del management, i titolari dell'azione strategica – l'imprenditore che innova –, rappresentati dal *top management*, da coloro che consolidano e mantengono la prescelta innovazione, rappresentati dall'*executive management*.

¹⁰⁶ L. SONGINI., *Il principio di creazione del valore per l'azionista*, in, A. PISTONI – L. SONGINI, *Reporting e valore*, EGEA, Milano 2002, p. 8.

Si noti anche che odiernamente si dibatte sull'attitudine della creazione del valore a rappresentare uno stabile obiettivo finalistico specie per la non neutralità dei modelli di valutazione del capitale economico, per la volatilità temporale dei valori determinati non dipendente dagli andamenti intraaziendali e per "l'ansia" che pare implicita nella richiamata teoria di realizzare nel breve i profitti attesi.

Sull'argomento si vedano per tutti L. GUATRI – M. BINI, *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Università Bocconi, Milano 2005.

- la responsabilità sociale viene considerata *mission generica* nelle imprese sociali e *qualità specifica dell'agire imprenditoriale* nelle imprese lucrative socialmente non irresponsabili. In queste ultime quindi la responsabilità stessa entra nella sfera della governance e diviene strumento tramite il quale il management attua la funzione di coordinamento dell'impresa con i propri stakeholders; responsabilità sociale quindi da considerare *come uno degli elementi con cui lo stesso management acquisisce terziarietà nei confronti degli azionisti*;
- il carattere dell'aziendalità delle imprese (cioè l'essere l'impresa efficiente economicamente, solvibile, patrimonializzata ed atta all'autosviluppo sì da garantirsi continuità ed indipendenza) deve essere considerato *condizione di perseguimento di metafinalità economica* in quelle lucrative e *vincolo* in quelle sociali ^{107 108}.

¹⁰⁷ La tabella completa, comprendente tutti i diversi attori economici operanti nel mercato, ivi comprese le cooperative mutualistiche, si rintraccia in molti nostri lavori tra cui segnaliamo in particolare *Responsabilità sociale...op. cit.*

¹⁰⁸ Ciò vale a dire che, ovviamente, non si considerano, in questo nostro lavoro, imprese lucrative socialmente irresponsabili. In breve, comunque, le relazioni M->G->A che le caratterizzano, per quanto fin qui detto, sono date:

- dalla commistione nella gestione tra azionisti-proprietari e top management mentre è resa impossibile o inutile la capacità di controllo di tutti gli altri azionisti – il che deriva dalla modifica di mission –;
- dalla possibile presenza di condizioni che ledano l'indipendenza del King Maker e del Controller – il che deriva dalla presenza del conflitto di interessi –;
- dall'opacità nei comportamenti sempre del King e del King Maker;
- dall'indifferenza da parte del King e del King Maker alle problematiche della responsabilità sociale ed alle attese degli altri *shareholders* e *stakeholders*.

Dette relazioni sono sintetizzabili nella sottoesposta tavola.

MGA nell'impresa lucrativa socialmente irresponsabile

MISSION	CORPORATE GOVERNANCE	ACCOUNTABILITY
SOGGETTI: AZIONISTI-PROPRIETARI E TOP MANAGEMENT	SOGGETTI: AZIONISTI-PROPRIETARI E TOP MANAGEMENT	SOGGETTI: CONTROLLER
Massimizzazione <i>delle rendite e dei privilegi</i> di azionisti-proprietari e dell'alta direzione.	Governo aziendale coerente con l'obiettivo finalistico; coerenza ottenuta attraverso <i>strutture organizzative orizzontali a rete e flessibili</i> ; strutture che prevedano al loro interno, sempre e comunque, la presenza di organi preposti all' <i>internal auditing</i> , alla valutazione del <i>risk management</i> , alle verifiche di <i>compliance</i> , ecc. e che si appoggiano su codici etici, dichiarazioni di missione, ecc.; insomma di tutti quegli organi e strumenti che, se rispondenti alla <i>best practice</i> americana, facilitano quelle condizioni di "non responsabilità e punibilità" del top management. Obiettivo finalistico realizzato attraverso tutte quelle operazioni capaci di minimizzare i costi e massimizzare il prezzo delle azioni anche a scapito del valore delle stesse. Obiettivo finalistico perseguito: 1. nel breve anche a scapito della sussistenza delle condizioni di azienda- lità; 2. in condizioni di indifferenza a qualunque, non opportunistica, responsabilità sociale o attesa degli altri <i>shareholders</i> e di tutti gli <i>stakeholders</i> ; 3. attraverso comportamenti direzionali tendenzialmente di tipo consociativo-collusivo; comportamento opportunistico e finanche illeciti o eticamente riprovevoli.	Sistema informativo interno utile al management separato dal sistema informativo esterno quest'ultimo volto a produrre documenti con dati e valori consuntivi. Sistema questo capace di produrre: 1. documenti conformi all'obbligo contabile; 2. reportistica finanziaria utile agli stabili operatori presenti sul mercato borsistico: quelli in grado di agire sul valore corrente delle azioni; 3. eventuale reportistica socio-ambientale utile a rispondere agli eventuali obblighi di legge e a migliorare "l'immagine" sociale che l'impresa vuole dare di sé. Documenti e reportistica questi omogenei rispetto a quelli previsti nella <i>best practice</i> americana che attualmente rappresenta il linguaggio dominante in queste imprese.
Mission unidimensionale "parziale"	Governance collusiva-autotutelata	Accountability unidimensionale "opportunistica"

Tabella 2 – MGA : impresa lucrativa ed impresa sociale a confronto

SOGGETTI	IMPRESA LUCRATIVA	SOGGETTI	IMPRESA SOCIALE
<i>Azionisti</i>	<p><i>Mission</i> Beneficio capitalistico cioè <i>ottimizzazione dei rendimenti degli azionisti</i> nel perseguimento di un ottimo economico sostenibile nel lungo.</p> <p>Mission unidimensionale</p>	<i>Utenza individuale e collettiva</i>	<p><i>Mission</i> Beneficio collettivo cioè <i>ottimizzazione delle utilità individuali, di gruppo e/o collettive</i> nel rispetto del mantenimento della condizione di azionalità come vincolo alla continuità della specifica mission.</p> <p>Mission multidimensionale</p>
<i>Imprenditore attore innovatore</i>	<p><i>Governance</i> Governo aziendale <i>coerente con l'obiettivo finalistico</i>; coerenza ottenuta attraverso un principio di comando forte reso evidente da una finalizzata catena gerarchica e realizzato attraverso <i>comportamenti direzionali di tipo coordinativo</i> nei confronti di specifici stake holders economici e sociali. Governance che prevede la presenza di organi preposti all'<i>internal auditing</i>, alla valutazione del <i>risk management</i>, alle verifiche di <i>compliance</i>, ecc. e che si appoggia su codici etici, dichiarazioni di missione, ecc. Organi e strumenti questi che sono presenti per garantire condizioni di trasparenza dei comportamenti assunti.</p> <p>Governance gerarchica</p>	<i>Imprenditore collettivo</i>	<p><i>Governance</i> Governo aziendale <i>ultrademocratico</i> per effetto della presenza, nella direzione strategica, di tutti gli attori del <i>business</i> etico; <i>ultrademocraticità</i> resa possibile da <i>comportamenti direzionali di tipo concertativo</i> nei confronti appunto di stakeholders economici e sociali.</p> <p>Governance multistakeholder</p>
<i>Controller</i>	<p><i>Accountability</i> Sistema <i>informativo interno utile al management separato dal sistema informativo esterno</i> quest'ultimo volto a produrre documenti <i>con dati e valori consuntivi</i>. Sistema questo capace di produrre: 1. documenti conformi all'<i>obbligo contabile</i> utili per la verifica della azionalità; 2. <i>reportistica finanziaria</i> utile agli investitori; 3. eventuale <i>reportistica socio-ambientale</i> utile agli stakeholders ritenuti prevalenti in quel momento.</p> <p>Accountability unidimensionale</p>	<i>Controller</i>	<p><i>Accountability</i> Sistema <i>informativo unico da cui derivano informazioni</i> atte a dar vita ad una sistematica comunicazione tramite cui verificare i livelli di azionalità e di mission perseguiti e raggiunti mediante il controllo degli esiti: 1. <i>amministrativi</i>, utili alla verifica degli obblighi derivanti dalla presenza di eventuale legislazione agevolativa; 2. <i>gestionali</i>, utili alla verifica del vincolo di azionalità; 3. <i>istituzionali</i>, utili alla verifica delle <i>performances</i> sociali specifiche ed alla attivazione di meccanismi di fund-raising. Controlli <i>consuntivi</i> per tutti gli stakeholders esterni, controlli <i>ex ante, in itinere ed ex post</i> per gli attori presenti nella governance, ciò al fine anche di rendere possibile il dialogo intrasociale; dialogo utile per la concertazione dei differenti e conflittuali interessi degli attori coinvolti nella governance.</p> <p>Accountability multidimensionale</p>

Questa tabella evidenzia coordinazioni che permettono di affermare che:

1. i rapporti strategia/struttura (rapporti già studiati in passato come fondanti, appunto, l'essere ed il divenire delle aziende *for profit*) sono il risultato delle relazioni tra soggetti gestori e soggetti beneficiari/controllerori; situandosi, l'imprenditorialità, all'interno dell'azione gestionale ed il controllo all'interno della verifica d'esito¹⁰⁹;
2. il livello di *accountability*:
 - internamente dipende dagli obiettivi gestionali perseguiti;
 - esternamente è funzionale alla tipologia di mission ed al livello di impatto della stessa.

¹⁰⁹ Si noti si parla di ottimizzazione intendendo con ciò un massimo condizionato nelle imprese lucrative e un massimo vincolato in quelle sociali.

Esaminiamo ora il contenuto dell'accountability nei due idealtipi di imprese¹¹⁰, cioè sviluppiamo quanto è emerso nella tabella mettendo in luce conformità e differenze, partendo dall'accountability delle imprese sociali visto che esse implementano "specifiche responsabilità sociali" e quindi si trovano nella condizione di dover farsi confermare, dalla società civile, quella condizione di fiducia che ne ha determinato la nascita e l'esistenza.

Prima di tutto occorre considerare **il modello di sistema informativo**.

Stante la mission che le imprese sociali perseguono, al loro interno dovrebbe prevedersi un sistema informativo atto a:

- coordinare momenti sociali e vincoli economici, in fase implementativa;
- verificare, nel corso di svolgimento ed al termine, gli effetti sociali ed i vincoli aziendali delle decisioni messe in opera;
- qualificare/quantificare il raggiunto livello dell'obiettivo sociale perseguito e l'esito di detto perseguimento in termini di: economicità, solvibilità e patrimonializzazione;
- permettere ai terzi, interni ed esterni in base alle loro opzioni, di valutare (per validare o non) tali performance.

Va da sé che questo sistema informativo può nascere solo da un profondo cambiamento di quello tipico delle imprese lucrative, in quanto si deve prevedere il mutamento del:

¹¹⁰ Come è emerso il contenuto della tabella relativamente alla mission ed alla governance delle imprese in esame è stato oggetto di analisi nei due precedenti paragrafi.

Nel testo, in considerazione dei limiti di questo nostro lavoro, non viene presentata e trattata l'ulteriore tabella relativa alle imprese cooperative mutualistiche. Visto che esse sono coeve di quelle lucrative e che, a parere dello scrivente, hanno, per mission, una funzione di "levatrice" delle cooperative sociali, che a tutt'oggi rappresentano la più evidente forma di "impresa sociale" esistente in Italia, si presenta in nota la richiamata tabella.

MGA nell'impresa mutualistica

MISSION	CORPORATE GOVERNANCE	ACCOUNTABILITY
SOGGETTI: SOCI COOPERATIVI	SOGGETTI: IMPRENDITORE COOPERATIVO	SOGGETTI: CONTROLLER
Beneficio mutualistico cioè <i>ottimizzazione dei rendimenti degli apporti sociali, in qualunque forma effettuati, nel rispetto dei vincoli della azienda e della tutela del patrimonio collettivo e nel necessario perseguimento di obiettivi di solidarietà di gruppo e collettivi, secondo le specifiche aspirazioni sociali internamente maturate e possibilmente conformi alle indicazioni del movimento cooperativo.</i> Beneficio mutualistico che si concretizza quindi: 1. nel rendere possibili diritti di partecipazione dei soci; 2. nel generare esternalità positive; 3. nell'accogliere una precisa mission ultraeconomica socialmente responsabile. Mission fondata sull' <i>autoaiuto</i> , sul <i>proselitismo</i> , sulla <i>socialità di esito</i> e sull' <i>impatto intragenerazionale</i> .	Governo aziendale posto in essere <i>nel rispetto del principio della democrazia</i> e realizzato attraverso comportamenti direzionali di tipo coordinativo volti a favorire <i>il bilanciamento degli interessi dei soci cooperatori e non, del movimento cooperativo e degli stakeholders</i> singoli e collettivi. <i>Governo caratterizzato dal principio di solidarietà</i> e realizzato attraverso strumenti che ridefiniscano precise procedure di accesso dei soci e di informazione ai soci e che facilitino, se necessario, la separazione tra proprietà e gestione, attribuendo ai soci stessi effettive funzioni di indirizzo e controllo ed impongano al management comportamenti rispettosi della mission.	Sistema <i>informativo unico</i> da cui derivano informazioni atte a dar vita ad una sistematica comunicazione tramite la quale perseguire la verifica della mission mediante il controllo degli esiti: 1. <i>amministrativi</i> , utili alla verifica del rispetto degli obblighi derivanti dalla presenza di eventuale legislazione agevolativa; 2. <i>gestionali</i> , utili alla verifica della condizione di azienda, del livello di <i>finalismo mutualistico interno</i> , di <i>durabilità</i> raggiunti e di <i>lucrosità collettiva</i> della cooperativa; 3. <i>istituzionali</i> , utili alla verifica del livello di finalismo mutualistico esterno raggiunto cioè delle responsabilità sociali specificamente assunte. Controllo <i>coisuntivo</i> per tutti gli stakeholders esterni alla base sociale; <i>ex ante, in itinere ed ex post</i> per la base sociale, movimento ed eventualmente per gli stakeholders primari; ciò al fine di garantire, prima di tutto, il dialogo intracooperativo e rendere possibile comportamenti dei soci basati sulla lealtà e fedeltà di appartenenza.
Mission quasi multidimensionale.	Governance quasi multistakeholder.	Accountability quasi multidimensionale.

Sull'argomento si veda A. MATACENA, *L'alterità cooperativa...op. cit.*

- sistema delle decisioni: da autonome, sia pure condizionate, a codeterminate; sistema esaltante la natura democratica e pluralistica dell'organizzazione;
- sistema della programmazione: da implementante il solo obiettivo profittuale, sia pure con finalità "prevalentemente finanziarie", a sociale, in quanto implementante mete socio-solidaristiche nel rispetto della salvaguardia dell'aziendalità;
- sistema delle informazioni: da mirate al "profitto", come elemento volto a garantire la remunerazione capitalistica, a volte al controllo/riazione degli sviluppi delle complessive "relazioni impresa/ambiente" e facilitanti l'esplicitarsi di un "eventuale" *controllo sociale*; sistema delle informazioni modulato in funzione degli effettivi ambiti di impatto dell'operare dell'attore sociale.

Senza dilungarci ulteriormente, mediante il sistema informativo le imprese sociali, specie al crescere del loro impatto, dovrebbero dimostrare, al loro interno, l'applicazione del principio di democraticità caratterizzante le organizzazioni *multistakeholder* ed, al loro esterno, il rispetto della coerenza finalistica e dei vincoli di ordine economico e finanziario. Ciò significa quindi che nelle stesse il sistema informativo deve essere, prima di tutto, in grado di attivare una rendicontazione complessiva incentrata su di **un sistema unico di documenti** contenenti dati e valori *ex post*, che garantiscano la verifica della trasparenza:

1. **gestionale** – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli economici posti in testa a ciascuna di esse come d'altronde a qualunque tipo di impresa lucrativa che sia –;
2. **amministrativa** – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli d'ordine legale nascenti, anche, per effetto delle eventuali agevolazioni godute –
3. **istituzionale** – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere il controllo dell'effettivo orientamento alle finalità solidaristiche e la verifica del raggiunto livello di tali finalità –.

Ovviamente questa situazione non è riproponibile in modo simile per le imprese lucrative che dovranno invece prima di tutto offrire informazioni *ex post economiche*:

1. agli azionisti, sulla capacità dell'azienda di operare in modo stabile ed in condizione di economicità nel lungo, condizione questa necessaria, come sopra dicevamo presentando l'idealtipo di impresa lucrativa, al fine di rendere possibile la creazione del valore a loro favore;
2. agli azionisti ed al mercato finanziario, informazioni atte a determinare il valore creato ed il valore atteso;

e successivamente (ed eventualmente) informazioni **sociali**:

3. agli interlocutori economici e sociali ritenuti prevalenti, comunicazioni queste che favoriscano il processo di coordinamento che il management, come più volte detto, pone in atto per facilitare il perseguimento della mission;

informazioni tutte, normalmente ottenute, attraverso un riorientamento verso l'esterno del sistema informativo decisionale interno e nel rispetto degli obblighi informativi a cui sono sottoposte le imprese lucrative.

A nostro parere quindi l'informativa gestionale:

- nelle imprese sociali è funzionale alla verifica dell'attitudine alla prosecuzione/sviluppo del finalismo sociale assunto;
- nelle imprese lucrative è funzionale all'analisi dei livelli di finalismo aziendale raggiunto e sperato.

Ciò posto *la trasparenza gestionale, nelle imprese sociali*, trova la sua piena “esternazione” attraverso i documenti contabili e non formanti il bilancio di esercizio¹¹¹; *nelle imprese lucrative* invece *l'informazione gestionale*, vista la duplice funzione che ha (fornire agli azionisti le informazioni utili alla formazione dei loro giudizi di convenienza, fornire al mercato finanziario informazioni capaci di rendere efficiente l'allocazione delle risorse disponibili), può essere offerta tramite un bilancio di esercizio, opportunamente strutturato ed un sistema di informazioni, variamente articolato, obbligatorie o volontarie che siano, indirizzate agli operatori di borsa¹¹²;

¹¹¹ Cioè, come ben noto: stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario che quantificano:

- il primo, il capitale netto di fine periodo e che esplicita le modalità di acquisizione delle risorse finanziarie a disposizione dell'azienda (passività) e le modalità di impiego delle risorse stesse (attività); informando così, specie se il documento faccia riferimento a più istanti temporali – stato patrimoniale a dati contigui –, sull'essere e sul divenire della *struttura patrimoniale* dell'azienda;
- il secondo, il risultato economico di periodo e che esplicita le aree entro le quali tale risultato si forma (aree esprimenti le subgestioni economiche e gli esiti delle stesse; esiti derivanti dall'insieme dei circuiti operativi attivati, siano essi d'investimento o di finanziamento); informando così, specie se il documento faccia riferimento a più periodi temporali – conto economico a dati contigui – sull'essere e sul divenire della *situazione economica* dell'azienda;
- il terzo, il risultato finanziario (e/o monetario) del periodo e che esplicita le gestioni che, nel periodo medesimo, hanno generato risorse finanziarie e quelle che le hanno invece assorbite; informando così, specie se il documento faccia riferimento a più periodi temporali – rendiconto finanziario di capitale circolante netto e di tesoreria a dati contigui – sull'essere e sul divenire della *situazione finanziaria e monetaria* dell'azienda.

Infine nelle imprese sociali sarà comunque necessario che i documenti fin qui richiamati siano sempre accompagnati anche da un *Prospetto di movimentazione dei fondi* tramite il quale rappresentare la dinamica delle poste del patrimonio netto avendo riguardo specie alle modalità di stanziamento ed impiego dei fondi intestati agli scopi dell'ente.

L'adattamento dei documenti richiamati, alle specifiche caratteristiche di acquisizione ed impiego fondi proprie delle imprese sociali (si veda oltre quando si tratterà della comunicazione sociale) permette l'esame: sia della patrimonializzazione – mediante un'analisi verticale delle poste attive e passive – ; sia della situazione finanziaria e della solvibilità – mediante un'analisi orizzontale delle poste attive e passive dello stato patrimoniale e mediante un'analisi del rendiconto di liquidità –; sia della situazione economica – mediante gli approfondimenti, in termini di efficienza e di produttività, dell'area di conto economico contenente la “gestione caratteristica” e mediante l'analisi dell'articolarsi della globale gestione economica in caratteristica, accessoria, ordinaria e straordinaria –.

In tema di obbligo contabile delle imprese sociali va ricordato che l'AGENZIA PER LE ONLUS ha emanato, nel maggio del 2008, le “*Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*”, prevedendo un bilancio di esercizio formato da: stato patrimoniale, rendiconto gestionale, nota integrativa e relazione di missione. In sintesi, senza considerare il contenuto della nota integrativa e rinviando l'esame del bilancio di missione a quando si parlerà di comunicazione istituzionale, occorre notare che:

- il primo è redatto in forma contabile con gli elementi classificati secondo un principio “quasi” destinativo-soggettivo in conformità a quanto previsto per le società ex art. 2424 del c.c., ovviamente con le modifiche rese necessarie dalle peculiarità delle aziende non profit;
- il secondo è redatto in forma contabile con classificazione dei componenti per natura e loro raggruppamento in “aree” gestionali, prevedendo però che gli enti che svolgono una rilevante attività produttiva tipica (le imprese sociali) debbano allegare un conto economico in forma scalare in conformità a quanto previsto per le società ex art. 2425 del c.c.

Sono previste infine semplificazioni di obbligo contabile per enti di dimensione minore per i quali è prevista la redazione di un unico documento contabile al posto dei due precedentemente esaminati – Rendiconto degli incassi, dei pagamenti e patrimoniali –.

Ovviamente non è questa la sede per discutere sulla qualità e sui limiti di questa proposta.

¹¹² Sull'argomento utile ci sembra il rinvio a A. QUAGLI, *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*, Angeli, Milano 2004.

report questi facilitanti la determinazione del presumibile valore atteso dei titoli quotati¹¹³ e quindi la misurazione del valore generato dall'impresa¹¹⁴.

Come si vede la comunicazione gestionale, pur nelle diverse finalizzazioni e specificazioni di soggetto a cui indirizzarla, potrebbe raggiungere una sua strutturazione omogenea per ogni tipo di impresa e diciamo questo avendo chiaro che, specie in Italia, è in atto un'evidente obsolescenza dei tradizionali strumenti informativi che caratterizzano l'odierno obbligo contabile¹¹⁵ poiché stanno avanzando processi di standardizzazione dell'informativa bilanciistica – si pensi agli IAS¹¹⁶ – e delle modalità tramite le quali si valuterà il merito di credito delle singole imprese lucrative o sociali che siano – si pensi a Basilea 2 –; processi volti a “soggettivizzare” sempre più l'informazione verso gli investitori finanziari; standardizzazione volta a dar conto dell'aziendalità e facilitante il controllo degli andamenti passati e futuri¹¹⁷.

Resta aperta però la sfida *relativa alla validità di questa di informazione*, cioè alla sua effettiva trasparenza laddove si sia in presenza di potenziali conflitti di interessi tra i produttori della informazione, i gestori dell'informazione e gli utilizzatori finali della stessa.

Esaminati gli strumenti utilizzati per perseguire la trasparenza gestionale, introduciamo ora la tematica della **comunicazione istituzionale** (nelle imprese sociali) e **sociale** (nelle imprese lucrative).

¹¹³ A. QUAGLI,...*op.cit.*, alle note di p. 82 così scrive: “In particolare, su 42 analisti finanziari interpellati (per la determinazione del valore del prezzo delle azioni nda) il 98% utilizza correntemente il metodo Dcf, il 97,4% il metodo dei multipli ed il 60,5% l'Eva. (...) Dall'analisi di Ambrosetti – Stern Stewart Italia del 1999 risulta che i multipli più impiegati sono per ordine di importanza: *price/earning*, *price/cash flow*, *price/book value* e *economic value/ebitda*”.

¹¹⁴ Una sintetica ma completa panoramica dei metodi di misurazione di cui si tratta si trova in A. PISTONI, *Le misurazioni di performance orientate al valore*, in A. PISTONI – L. SONGINI,...*op. cit.*, pp. 43-109. L'Autore nel citato lavoro ripercorre le metodiche di valutazione più note rappresentate dal: *free cash flow*; *economic profit*; *economic value added* (EVA) e dal risultato economico integrato residuale (REIR).

¹¹⁵ F. GIUNTA e M. BONACCHI, *L'informazione economico-finanziaria. Il divenire prevedibile*, in L. GUALANDI (a cura di), *Middle-market e riforme*, CLUE, Bologna 2005, a p. 64 così scrivono: “il problema dell'informazione sulla gestione si pone in termini ben diversi, che vanno al di là del bilancio. In quali termini lo dobbiamo domandare direttamente agli investitori che sul mercato finanziario operano. E' quello che hanno fatto alcune ricerche nelle quali è stato chiesto agli investitori dei principali paesi industrializzati di indicare le informazioni di cui sentono di aver bisogno per prendere le loro decisioni. Le risposte contenute nella *tavola 1* sono tanto nette quanto istruttive. (Tavola 1 *omissis* nda).

Uno sguardo ai risultati indica che, tra i primi dieci criteri di valutazione ritenuti più importanti da investitori ed analisti finanziari, solo due sono legati a informazioni comunemente rintracciabili nei bilanci (costi e utili nda) e quei due non sono certo giudicati i più importanti. Su ventuno criteri di valutazione, poi, quelli ancorati a valori di bilancio sono soltanto cinque (costi; utili; spese per investimento; flussi di cassa; attività immateriali) e, a ben vedere, per almeno due di questi (spese per investimento; attività immateriali) il bilancio molto spesso dice poco.

Le informazioni “classiche” di bilancio, dunque, giocano un ruolo marginale. Agli investitori interessa ben altro che il quadro *statico* e *storico* offerto da valori contabili, specie se improntati ai principi del costo di acquisto e della prudenza. Agli investitori, al mercato finanziario, interessano informazioni con un forte contenuto “qualitativo”, in grado di evidenziare la vitalità dell'impresa, la sua capacità innovativa, il patrimonio di competenze posseduto, l'attenzione alla clientela; insomma, informazioni per valutare la “posizione competitiva”, la sua sostenibilità, il potenziale di sviluppo futuro”.

Sull'argomento è anche utile l'esame di L. GUATRI – R. ECCLES, *Informazione e valore. Il caso italiano*, EGEA, Milano 2000.

¹¹⁶ Sull'argomento confronta A. MATA CENA, *Prefazione*, in A. MATA CENA (a cura di), *IAS. Il 2005 oggi?*, CLUE, Bologna 2003, pp. V e ss.

¹¹⁷ Trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli economici posti in testa a tutte le imprese, ciò al fine di misurarne il livello di aziendalità.

Senza volerci dilungare sulla tematica della **contabilità sociale** e del **bilancio sociale**¹¹⁸, quello che qui ci preme ricordare è che si tratta di *ipotizzare* un sistema informativo facilitante il dialogo ed il coordinamento management/principali interlocutori interni/esterni nelle imprese lucrative e la partecipazione di management/principali interlocutori interni/esterni alla determinazione dei diversi livelli di obiettivo nelle imprese sociali; sistema informativo, per questo, capace di definire i contorni dell'immagine dell'impresa nei confronti dell'intero insieme di interlocutori economici e sociali.

In altri termini si tratta di “costruire” un sistema informativo in grado di produrre *nelle imprese sociali*, “report”:

- contenenti informazioni che permettano l'interpretazione “ampia e selettiva” dei processi di produzione, distribuzione e consumo della ricchezza socio-economica che si attivano nell'impresa, conformemente alla specifica mission ed alla sua futura implementazione;
- utilizzabili per affrontare forme di “controllo sociale” da parte della società civile di riferimento;

nelle imprese lucrative, “report”:

- contenenti informazioni capaci di configurare le esternalità economiche prodotte/assunte dall'impresa;
- utilizzabili per colloquiare con tutti coloro che apportano “capitali”, nelle varie forme, e che per questo vanno remunerati e non danneggiati (o reintegrati dei danni subiti) dall'impresa;

scontando quindi, lo ripetiamo nuovamente, l'ipotesi che questa comunicazione, a nostro parere, per le prime rappresenti il modo attraverso cui “si rende conto” della propria mission e dei risultati della stessa, mentre per le seconde rappresenti uno strumento attraverso cui il management cerca di ottimizzare l'obbiettivo finanziario perseguito¹¹⁹.

¹¹⁸ Sull'argomento è ormai amplissima la teoria e la prassi; una visione complessiva delle stesse si rintraccia in, L. HINNA (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002; ci pare ovvio anche il rinvio al NOSTRO, *Impresa...op. cit.*

Comunque per **bilancio sociale** s'intende comunemente un documento di rendicontazione in cui vengono riportate le informazioni necessarie ad offrire un quadro completo dell'attività e dei risultati raggiunti da un'organizzazione in relazione agli obiettivi sociali dichiarati. Il bilancio sociale ha infatti la funzione di descrivere le ragioni per cui si sostengono o si sono sostenute determinate attività che hanno prodotto vantaggi per le categorie degli stakeholders di riferimento.

Contabilità e bilancio sociale non vanno confusi con gli omologhi “ambientali”. Infatti la **contabilità ambientale** prende in considerazione le aree ambientali di competenza diretta ed indiretta delle imprese, ciò al fine di, se necessario, modificare le strategie d'uso del capitale naturale e di misurarne gli esiti in termini di sostenibilità. Il **bilancio ambientale** quindi consente di monitorare lo stato dell'ambiente e di valutare le conseguenze (positive o negative) indotte dalle attività delle imprese sull'ambiente stesso. Sull'argomento si vedano C. AMENDOLA, *La gestione ambientale e i suoi strumenti: il bilancio ambientale per la rilevazione dei costi*, Aracne, Roma 2006 e M. CISI, *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino 2003.

Visto il riferimento alla sola comunicazione istituzionale/sociale di questo nostro lavoro, la comunicazione ambientale non sarà esplicitamente trattata.

¹¹⁹ Ciò vuol dire, come già più volte emerso, che la tematica della responsabilità sociale delle imprese lucrative è, nell'attuale momento temporale, sempre più connessa a quel “sentire” capitalistico riassumibile nella già nota affermazione che “*good ethic is good business*”. Tutto ciò ha portato quindi:

- alla massiccia discesa in campo di uomini marketing, mentre né la teoria né la prassi aziendale hanno consolidato modelli di comunicazione sociale precipi per i diversi idealtipi di aziende;
- alla comune accettazione dell'impossibilità di “generare” questa informazione solo attraverso un linguaggio contabile fatto di numeri e valori, mentre “esplosiva” è diventata la varietà della comunicazione sociale attualmente presente sul mercato consulenziale;
- alla costruzione, **nella pratica**, di reportistica sociale di tipo “opportunistico” finalizzata ad una pluralità di obiettivi che vanno dalla difesa antiregolativa alla pubblicità relazionale. Nel frattempo teorici ed istituzioni, che

Di più detti report, volti a misurare/comunicare gli esiti istituzionali/sociali raggiunti, dovranno essere accompagnati da informazioni relative:

1. alla struttura della governance presente nelle imprese, ricordando che nella prima essa è di tipo ultrademocratico (cioè, ripetiamolo, è una struttura formata da soggetti portatori di interessi diversi e finanche conflittuali, pur nella comune finalizzazione solidaristica; soggetti tutti che debbono essere coinvolti nel dibattito decisionale) mentre nella seconda essa è di tipo fiduciario (cioè, ripetiamolo, è gestita per delega da soggetti indipendenti che agiscono secondo un'ottica di bilanciamento degli interessi coinvolti, bilanciamento volto a facilitare il perseguimento del beneficio capitalistico di tutti i soci);
2. agli strumenti internamente utilizzati dal management al fine di garantire la “qualità” delle informazioni prodotte dal sistema informativo¹²⁰, qualità collegata:
 - nelle imprese sociali, all'attitudine che dette informazioni hanno, internamente, a favorire il processo decisionale ed esternamente a favorire forme di controllo legale e sociale;
 - nelle imprese lucrative, all'attitudine che dette informazioni hanno, internamente, a favorire i momenti concertativi ed esternamente a favorire la verifica della legittimità e del consenso ad agire.

Detti processi e strumenti dovrebbero essere esiti di una volontaria evoluzione della governance stessa, governance che sia sempre più volta all'auto-vigilanza e sempre più atta a permettere il mantenimento di una condotta legittima e condivisa; una governance guidata quindi da una cultura, oggi si potrebbe dire, di *compliance*¹²¹.

Tutto ciò premesso la comunicazione istituzionale nelle imprese sociali si persegue attraverso la predisposizione di un documento descrittivo (bilancio sociale, bilancio di missione, relazione morale, ecc.¹²²) che, nel caso venga costruito seguendo lo schema interpretativo degli idealtipi di azienda presentato precedentemente, deve contenere:

lavorano sul *social audit*, hanno puntato l'attenzione su finalità “alte” quali la valutazione dei sistematici processi di produzione e distribuzione della ricchezza tra gli stakeholders o la valutazione globale dell'impatto dell'impresa. Sull'argomento si veda G. RUSCONI, *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma 2006.

¹²⁰ Ci si riferisce al complesso di strumenti del controllo interno. Sull'argomento si vedano, tra gli altri, F. ANTOLDI, *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali*, McGraw-Hill, Milano 2003 e M. COMOLI, *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Egea, Milano 2002.

¹²¹ “Compliance è un anglicismo utilizzato in molti settori industriali per indicare l'azione del conformarsi a prescrizioni di vario tipo: leggi, regole o solo indicazioni generali.” G. ZADRA, *Banche italiane pronte alla sfida della compliance*, Il Sole 24 Ore, 22 agosto 2007.

La **compliance** è quindi una politica di sicurezza interna rivolta, soprattutto in un'ottica preventiva, a prevenire rischi legali e reputazionali derivanti da mancata applicazione di norme o mancata autoregolamentazione. Essa mira quindi, salvaguardando la reputazione della azienda, a generare fiducia nei suoi confronti da parte dei suoi stakeholders; ciò considerato la compliance ha una funzione di supervisione della correttezza aziendale.

La Banca D'Italia (*Relazione al Parlamento e al Governo 2007*, p. 66) spiega che con il termine “rischio di compliance nelle banche” si intende “il rischio di incorrere in sanzioni, perdite finanziarie o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme legislative, regolamentari o di autoregolamentazione”.

L'attuazione di una politica di compliance nelle banche richiede, sempre per la Banca d'Italia:

- l'istituzione di una apposita funzione, indipendente e dotata di adeguate risorse, incaricata della gestione di tale rischio;
- l'individuazione di un responsabile aziendale;
- una chiara e formalizzata definizione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti;
- di affidare agli organi amministrativi e di controllo compiti di indirizzo e supervisione.

¹²² Si ricordi che lo sviluppo della tematica della CSR è stato accompagnato nella pratica e nella teoria, specie anglo-americana, dalla proposta del **bilancio di sostenibilità** come strumento unico di verifica e di comunicazione della responsabilità economica, sociale ed ambientale della stessa, bilancio volto quindi ad illustrare la cosiddetta *Corporate Sustainability*, intendendo quest'ultima come l'impegno che l'impresa accetta di perseguire un modello di sviluppo

1. la definizione della specifica mission cioè dell'obiettivo prioritario per cui l'organizzazione è stata costituita e del sistema delle convinzioni che accomuna i partecipanti, a qualsiasi titolo, all'attività dell'impresa (cioè la *vision* che i soggetti interni hanno della loro funzione produttiva e distributiva come mezzo di crescita del benessere collettivo);
2. opportuni indicatori di *efficacia* e di *risultato* (detti anche di *outcome*), atti a misurare, i primi, i benefici derivanti alla collettività dalla produzione di precipi beni meritori e, i secondi, i benefici derivanti all'utenza solidale dalla distribuzione di detti beni;
3. opportuni indicatori di *attività* (detti anche di *output*) atti a misurare il livello di produttività quantitativa/qualitativa¹²³.

Queste informazioni dovrebbero essere anche completate dalla presenza di:

correlato all'ambiente ed alla dimensione sociale in cui vive, avendo un comportamento rispettoso verso i suoi stakeholders e utilizzando un profilo di rischio accettabile.

Sull'argomento vedi B. CAMPEDELLI (a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità*, Angeli, Milano 2005.

Come ricordato in precedenza l'AGENZIA PER LE ONLUS nelle *Linee guida* prevede che gli enti non profit, ai fini della comunicazione istituzionale, redigano una Relazione di missione che deve presentare:

- la mission dell'ente, i soggetti coinvolti, l'ambito territoriale di attività ed i destinatari dell'attività;
- gli obiettivi perseguiti e le strategie e politiche con cui perseguirli;
- il sistema dei valori che guidano le scelte dell'ente;
- l'illustrazione delle attività tramite le quali l'ente persegue le sue finalità;
- informazioni sulla base sociale e sulla governance;
- informazioni sulle risorse umane utilizzate;
- informazioni sui "risultati raggiunti, in termini di quantità e qualità delle realizzazioni prodotte (output), e per quanto possibile una corretta misurazione, degli effetti determinati rispetto ai bisogni identificati (sottolineatura nostra)". Agenzia per le ONLUS, ... *op. cit.*, p. 26.

¹²³ La classificazione, degli indicatori richiamati in testo, si deve, in buona parte, a K. V. RAMANATHAN, *Management control in nonprofit organisations: text and cases*, John Wiley and Sons, New York 1982. In tema di indicatori si veda anche M. MOLTENI, *Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona: implicazioni per la direzione aziendale e gli enti erogatori*, CEDAM, Padova 1997.

La preferenza data agli indicatori standardizzati, come elementi di misura della efficacia istituzionale/sociale, deriva dalla loro capacità di favorire la comparabilità spazio-temporale.

Gli indicatori maggiormente utilizzati nella prassi possono essere raggruppati in due classi specifiche:

- indicatori di controllo del soggetto;
- indicatori di efficacia e di controllo delle attività;

a cui aggiungere una terza classe (quella degli indicatori di controllo del personale) vista la strategicità della qualità del capitale umano per il perseguimento dell'efficacia in termini di *outcome*.

I primi sono costruiti per verificare "l'aziendalità" del soggetto erogatore e quindi sono utili per verificare la *capacità dell'azienda di sopravvivere e di svilupparsi in condizione di autonomia*; capacità che si raggiunge se: l'azienda è *solvibile*; l'azienda è *patrimonializzata*; l'azienda è *economica*; l'azienda è *indipendente*; l'azienda è in grado *svilupparsi* in modo autonomo.

I secondi sono utili per misurare le *performances* delle attività svolte dal soggetto.

Detti indicatori, secondo la proposta del G.R.I. (*Global Reporting Initiative*) dovrebbero essere individuati secondo una esplicita gerarchia ed accompagnati dalla individuazione (e se possibile misurazione) delle eventuali esternalità generate. Sulla base della proposta del G.R.I. il C.N.D.C. (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti) ha elaborato un proprio documento in tema di bilancio sostenibile.

Sull'argomento confronta V. FAZIO, *Lo standard accountability (AA) 1000*, in G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano 2005 e E. BONOLLO – S. CANTELE – S. VERNIZZI, *Gli indicatori di performance sociale. Dagli Standard Setter alle evidenze empiriche di rendicontazione*, RIREA, Roma 2006.

Si ricordi che l'uso di obbligatori sistemi di indicatori standardizzati per misurare determinate performances sociali, risale, prima di tutto, alla normativa francese del 1977 in tema di *bilan social*. Sull'argomento vedi MATAACENA, *Impresa...op. cit.*

Sull'argomento confronta A. MATAACENA – M. SANTI, *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, in U. BOCCHINO (a cura di), *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 ore, Milano 2000, pp. 529-558 e G. VITTADINI, *Indicatori di qualità, efficienza ed efficacia nelle aziende di formazione*, Relazione tenuta al Convegno S.F.I.D.E., Bologna 21 novembre 2003, Convegno dal titolo *Il bilancio Sociale per gli enti di formazione professionale*.

1. indicatori di *programmi di attività* (detti anche *program benefit*) volti a misurare, in termini economico-monetari, i rapporti proventi/costi dei singoli programmi istituzionali posti in essere (specie se finanziati da terzi);
2. indicatori di *efficienza* (detti anche di *input*) volti a misurare la quantità dei fattori produttivi consumati nello svolgimento delle singole attività svolte;
3. indicatori di *efficienza dell'organizzazione* volti a misurare le risorse monetarie assorbite dalle attività di *back office* dell'impresa sociale rispetto a quelle assorbite dalle sue attività di *front office*¹²⁴.

In sostanza una corretta valutazione delle performance istituzionali delle imprese sociali, da comunicare nel bilancio sociale, richiederebbe la misurazione:

- dell'efficacia in termini di bene quasi pubblico prodotto e di bene meritorio distribuito;
- dell'efficienza gestionale in termini di ottimizzazione nell'uso delle risorse disponibili (nel rispetto di eventuali vincoli di spesa imposti dai finanziatori visti i precipi meccanismi di finanziamento di queste imprese)¹²⁵;
- del livello d'imprenditorialità espresso dal management specie in termini di soddisfazione dei finanziatori/utenti e di capacità innovativa espressa nello svolgimento della loro attività.

In realtà se si tien conto che l'efficacia, in termini di crescita nel lungo di benessere collettivo, manca a tutt'oggi di riconosciute e condivise unità di misura¹²⁶, odiernamente si è soliti affermare che la verifica della performance delle imprese sociali si incentra principalmente sull'uso di indicatori chiamati ad esprimere la loro "l'efficienza economica", efficienza questa definita come capacità di massimizzare livelli di *output* (produttività) con il minor dispendio di *input* (efficienza). Se si considera però che le attività poste in essere dalle imprese sociali (quali la formazione, l'istruzione, la sanità, l'assistenza, ecc.) sono capaci di migliorare le condizioni socio/culturali di una collettività, l'efficacia delle imprese sociali va delineata prioritariamente in termini di *outcome* cioè di effetto, derivante dall'erogazione del servizio, su una particolare condizione, stato o comportamento dell'utente.

¹²⁴ "Il **back office** è quella parte di un'azienda che si occupa di gestire le attività che permettono la conduzione dell'azienda stessa. Si contrappone al **front office** e può essere chiamato anche retrosportello, sistema di produzione. Il termine deriva dalla configurazione delle prime società, dove il front office conteneva il reparto vendite e altri settori legati all'assistenza ai clienti, mentre il back office conteneva i reparti solitamente preclusi al pubblico: produzione, sviluppo o amministrazione." (da Wikipedia).

Si ricordi che il rapporto tra le due voci sopra richiamate, identificate contabilmente con i termini di spese di funzionamento dell'ente e spese per gli scopi dell'ente, rappresenta il tipico indice di controllo dell'efficienza dell'organizzazione non profit, qualunque sia la sua specifica mission.

¹²⁵ Per S. ZAMAGNI, *L'identità...op. cit.*, p. 4. " il *proprium* di queste organizzazioni è quello di creare valore sia *strumentale* – rispetto ai fini che la società ritiene prioritari – sia *espressivo* – le OSC consentono di esprimere i valori a cui i cittadini credono attraverso le opere. Il valore strumentale delle ONP è misurato nei termini dei risultati prodotti – di qui l'enfasi sulla performance e sulla organizzazione manageriale. Il valore espressivo (o simbolico) delle OSC è misurato, invece, dal grado in cui questi soggetti sono capaci di produrre beni relazionali e, in definitiva, coesione sociale".

¹²⁶ La misura degli effetti di medio-lungo, in termini di impatto complessivo di una organizzazione non profit, recentemente è stata tentata attraverso la misurazione del valore sociale aggiunto (VAS). Detto valore rappresenta un tentativo di quantificare la ricchezza prodotta da una specifica organizzazione e distribuita, direttamente ed indirettamente, agli stakeholders che ne hanno permesso la "generazione" ed in ultimo alla collettività circostante che contiene l'organizzazione stessa. Il **valore aggiunto sociale**, in estrema sintesi, consiste nella differenza tra i ricavi e i benefici diretti e indiretti generati dall'organizzazione e i costi, finanziari e non, sostenuti per svolgere le attività. Ovviamente rapportando il VAS ai costi complessivi sostenuti per produrlo, si identifica un indicatore di "efficacia sociale" dell'organizzazione.

Sull'argomento si veda AA. VV., *Quanto vale il non profit italiano*, Franco Angeli, Milano 2002 e si esamini in particolare il lavoro, in esso contenuto, di S. CIMA – I. BRUNO dal titolo *La stima del valore aggiunto sociale* (pp. 42-54) che contiene una metodica di determinazione di detto VAS.

L'outcome si configura quindi come metro di misura del risultato dell'erogazione del servizio reso agli utenti stessi 127; *metro dinamico, però, in quanto la misurazione viene effettuata in più istanti temporali.*

Infine nelle imprese sociali la produzione del bilancio sociale dovrà essere accompagnata dalla tempestiva interna comunicazione dei risultati man mano che si rendono evidenti (in precedenza parlavamo di comunicazioni *in itinere*), questo se si vogliono rendere possibili i processi di concertazione e di implementazione strategica che qualificano la loro governance facilitando così quel “controllo sociale” che **ne rende possibile il finanziamento** e quel “controllo legale” **che ne permette il possibile accreditamento (o ne sanziona il disaccreditamento)**¹²⁸.

In conclusione tramite il bilancio sociale l'impresa sociale persegue quindi una pluralità di obiettivi sia interni che esterni:

- internamente esso serve come strumento: di implementazione strategica; di determinazione e comunicazione delle performances istituzionali; di costruzione del senso di appartenza e delle condizioni di lealtà di partecipazione, elementi questi che garantiscono la struttura

126 Così è definito l'outcome in E. GORI – G. VITTADINI, *La valutazione dell'efficienza ed efficacia: definizioni, problemi e metodi*, in , E. GORI – G. VITTADINI (a cura di), *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, ETAS, Milano 1999.

Quanto detto in testo vale se sono note le differenze esistenti tra *output* ed *outcome*, differenze che emergono se si ricorda che:

- l'*output* è misurabile al termine dell'erogazione del servizio (e quindi la sua valorizzazione è statica) mentre l'*outcome* è un risultato di lungo periodo (e quindi la sua valorizzazione è dinamica); in sintesi cioè l'*output* è il risultato immediato dell'attività aziendale, mentre l'*outcome* è l'esito indotto nel tempo sul beneficiario dall'attività aziendale stessa;
- gli *output* sono in buona parte standardizzabili, gli *outcome* vanno invece personalizzati;
- la determinazione degli *output* è esterna alle valutazioni dell'utente non così gli *outcome* (senza con ciò affermare che la misurazione dell'*outcome* sia da rintracciarsi nelle sole tecniche di *customer satisfaction*).

¹²⁸ Secondo la C.R.E. (*Conférences des Recteurs Européens*), *Towards Accreditation Schemes for Higher Education in Europe?*, Lisbona 2001, l'**accreditamento** è “una formale e pubblica dichiarazione riguardante la qualità di una istituzione o di un programma che segue una valutazione ciclica, basata su standard di qualità concordati”.

Si ha quindi un accreditamento quando un soggetto pubblico riconosce ad un soggetto terzo la possibilità di porre in essere un servizio di pubblica utilità se ed in quanto l'esercizio di tale servizio avvenga in condizioni di efficacia ed efficienza. Quanto sopra affermato fa emergere l'accreditamento, come architrave dei sistemi di controllo, monitoraggio ed *audit* delle imprese che operano in mercati contigui a quelli dello Stato sociale, tramite i quali perseguire una pluralità di finalità tra cui primarie appaiono:

- quella descrittiva dello stato degli attori di sistema;
- quella illustrativa del divenire degli attori di sistema.

Infatti con la prima si collocano gli attori stessi, in base a predeterminate caratteristiche, al di sopra o al di sotto di una linea teorica di separazione: quella dell'accreditabilità o meno; con la seconda si verificano i risultati delle azioni poste in essere dagli attori stessi al fine di rendere “trasparente” (*accountable*) il loro agire e permetterne (o non) il loro riaccreditamento; da qui l'emergere di un concetto di accountability **come comportamento volto alla verifica della trasparenza d'essere degli attori di sistema e del sistema che contiene gli attori medesimi**.

Sia la funzione descrittiva che quella illustrativa sono collegate alla verifica, *ex ante* ed *ex post*, delle risorse previste/impiegate e dei risultati attesi/verificatisi, proponendosi l'azione del monitoraggio come elemento mediante passato e futuro. L'analisi delle risorse e dei risultati, il richiamato controllo d'esito, diviene quindi il tramite strumentale per il perseguimento delle funzioni proprie dell'accreditamento e rende evidente la finalità ultima dell'accreditamento-valutazione d'esito: la motivazione per cui si accredita un soggetto e se ne valuta gli esiti delle azioni è da rintracciarsi nell'esigenza di verificare l'efficacia del soggetto e/o dell'azione svolta dal soggetto.

Accreditamento e valutazione d'esito altro non sono quindi che strumenti dell'accountability “attraverso cui lo Stato (ed i diversi Enti pubblici nda) sviluppa(no nda) concretamente il modello del mercato amministrato dei servizi, creando la rete di fornitori accreditati che consente al cittadino di riacquistare il ruolo attivo di cliente che può valutare e scegliere il servizio che più si addice ai suoi bisogni o alle sue preferenze fra una pluralità di alternative qualitativamente valide”.

I. COLOZZI, *Accountability per le organizzazioni non profit*, in, G. ECCHIA – D. LANZI, *Verso il mercato di qualità sociale* (a cura di) , AICCON, Forlì 2003, p. 153.

Sull'argomento si veda A. MATA CENA – V. BENCIVENGA – I. BOSELLI, *Accreditation and evaluation: towards a new synthesis?*, in *International Journal for Education Law and Policy*, WKLP 2005, pp. 135-154.

motivazionale dell'organizzazione e ne favoriscono l'attrattività da parte di soci, lavoratori, ecc.;

- esternamente esso è strumento volto a facilitare: la meritorietà; l'accreditamento; il dialogo con gli stakeholders; i meccanismi di finanziarizzazione istituzionale (donazioni e *fund raising*) e condizioni di vantaggio competitivo nei confronti delle altre imprese sociali.

Mutatis mutandis, sulla base dello schema sopra visto, è possibile immaginare lo “scheletro” del **bilancio sociale** di un'impresa lucrativa, bilancio sociale utile alla sua comunicazione sociale laddove la si consideri, si noti bene, secondo l'ottica “freemania” di impresa come “rete di stakeholder”. Esso dovrebbe contenere, prima di tutto la definizione della specifica vision “sociale” dell'impresa; poi la definizione dei conseguenti programmi di azione e degli specifici indicatori volti a determinare ed a valutare i livelli di socialità perseguiti, rendendo gli stessi esternamente percepibili¹²⁹ ed essere formato quindi da:

1. la dichiarazione della *mission* cioè degli obiettivi prioritari per cui l'impresa lucrativa è stata costituita – la sua funzione produttiva – e la definizione del sistema delle convinzioni che accomuna i partecipanti all'attività della stessa cioè la *vision sociale* che l'impresa lucrativa ha di se stessa e del proprio modo di operare con il mercato, declinando in altri termini il proprio modo d'essere (la propria *Weltanschauung*¹³⁰) e l'immagine che gli stakeholders hanno della sua funzione distributiva;
2. informazioni sui caratteri della propria governance, sui sistemi di controllo interno e sulle misure poste in essere per ridurre, se non annullare, il conflitto d'interessi latente nel caso che azionisti-proprietari e management siano copresenti nella gestione strategica¹³¹ e sulle modalità di coordinamento in atto con gli *stakeholders* e sugli esiti di detto coordinamento **in termini economici**¹³²;
3. l'inventario delle azioni¹³³ e dei programmi ad utilità sociale intrapresi (ed in corso), derivanti dalla conclamata vision, programmi dei quali individuare:
 - costi e spese sostenute, misurando al contempo le modalità d'uso delle risorse impiegate – analisi effettuabile attraverso l'uso degli indicatori di *input* –;

¹²⁹ Ovviamente vision sociale, programmi specifici e susseguenti indicatori d'esito andrebbero discussi con gli stakeholders coinvolti, stakeholders ai quali comunicare i benefici economici e non, derivanti dai programmi d'azione medesimi. Il coinvolgimento e la comunicazione dovrebbero rendere possibile la promozione dei processi di bilanciamento dei diversi obiettivi e valori che caratterizzano i membri dell'organizzazione; perché ciò si verificasse sarebbe necessario inoltre che l'accountability dell'impresa lucrativa fosse caratterizzata da una costante attenzione ai processi di allineamento temporale tra mission e vision sociale della stessa ed obiettivi dei soggetti coinvolti dalla sua azione.

In sintesi la definizione della vision e dei programmi di esse attuativi dovrebbe essere il risultato di un processo di concertazione che abbia coinvolto almeno i principali stakeholder interni ed esterni ritenuti, in quel momento, primari.

¹³⁰ La vision potrebbe emergere ad esempio attraverso i previsti codici etici.

¹³¹ Ad esempio utili saranno le informazioni: sulle remunerazioni del top management; sulla presenza di amministratori “effettivamente” indipendenti; sulla tipologia di strutturate ed indipendenti catene di *internal audit*; sulle movimentazioni delle azioni di proprietà degli azionisti presenti nel management e dei manager; ecc.

¹³² Informazioni queste ottenibili ad esempio con documenti volti a favorire la comprensione della distribuzione dell'interno valore aggiunto e della eventuale produttività manifestatasi nel periodo. Stiamo parlando del ben noto conto economico a valore aggiunto e del conto del surplus, di cui, specie del primo, tuttora si parla come elemento fondamentale sia della comunicazione istituzionale che di quella sociale; conti i cui scopi e limiti erano già presenti nel NOSTRO, *Impresa...op. cit.*

¹³³ Se l'azione è meramente oblativa ne andrebbero dichiarati solamente la finalità e l'importo.

Ovviamente tutte le azioni ed i programmi di natura sociale che comportino spese/costi, prima di essere condivisi, posti in essere e verificati, dovrebbero ricevere preventiva approvazione dell'organo di rappresentanza degli azionisti.

- opportuni indicatori atti a misurare i benefici conseguenti alle attività sociali; indicatori quali quelli di *outcome* – come detto, atti a misurare, nel tempo, i benefici derivanti ai diversi stakeholders dalle azioni sociali poste in essere dalla impresa lucrativa – e di *output* – come detto, atti a misurare il livello di produttività quantitativa/qualitativa della stessa gestione sociale –;
4. una opportuna reportistica tramite la quale qualificare e quantificare i risultati raggiunti per gli impegni presi e le azioni realizzate e eventualmente informare sui costi privati socializzati, su quelli sociali eventualmente assunti, sui ricavi sociali internalizzati e su quelli privati esternalizzati; informazioni queste, laddove è possibile, espresse in termini economici in modo da rendere evidente *l'eventuale "costo" – assoluto e relativo – che l'impresa stessa sopporta per effetto dell'assunzione di una qualche specifica responsabilità sociale.*

In conclusione tramite il bilancio sociale il management della impresa lucrativa persegue quindi una pluralità di obiettivi sia interni che esterni:

- internamente esso serve come strumento di determinazione e comunicazione delle specifiche performances sociali;
- esternamente esso è strumento volto a facilitare la legittimità ed il consenso ad agire ed il dialogo con gli stakeholders principali.

Scopi questi, a nostro parere, strumentali alla acquisizione di vantaggi competitivi e quindi alla valorizzazione dell'impresa ed al sostegno della quotazione dei suoi titoli ¹³⁴.

Per concludere questa nostra relazione resterebbero da trattare, relativamente all'informativa istituzionale e sociale di cui si discorre, le tematiche: della sua costruzione, presentazione e della sua eventuale integrazione con l'altra informazione, obbligatoria o volontaria, offerta dalle imprese; della sua eventuale standardizzazione ed anche delle modalità del suo *audit*. Però questi, *mutatis mutandis*, sono più argomenti da *quid juris* che da *quid ius*¹³⁵, argomenti che francamente poco ci appassionano e che possiamo rinviare alla "sterminata" odierna letteratura in tema¹³⁶.

Ci pare più utile invece ricordare che, attualmente¹³⁷, sta nascendo una copiosissima 'informativa "sociale" ed "istituzionale" **volontariamente** fornita dalle aziende; comunicazione volontaria questa che ben ci fa sperare sull'acquisenda maturità del mercato in tema di "necessità comunicazionali" verso la società civile in cui vive; atteggiamento questo che, forse, ci risparmierà

¹³⁴ Si ricordi che nelle borse anglo-americane esistono speciali listini in cui sono ammesse società di cui si verifica le performances in termini di sostenibilità (vedi sopra), l'ammissione delle stesse avviene attraverso un processo di "accreditamento". I più noti sono il *Dow Jones sustainabilty index* e il *Ftse4Good Index*. L'appartenenza a questi listini borsitici dovrebbe ovviamente facilitare la crescita della quotazione dei titoli.

¹³⁵ G. ROSSI, *Il conflitto...op. cit.*, a p. 15 del suo lavoro, parlando del conflitto di interessi come costante dello sviluppo del capitalismo finanziario, così scrive: "(...) che fin qui i giuristi hanno completamente trascurato il cosiddetto *quid ius*, la riflessione sull'essenza del diritto applicato al capitalismo finanziario, preferendo concentrarsi sul *quid juris*, vale a dire sulle norme da applicare alle singole fattispecie"; da qui, *mutatis mutandis*, l'affermazione fatta in testo.

¹³⁶ Oltre a quella già citata precedentemente ci piace ricordare, in tema di bilancio sociale delle imprese lucrative, i recenti lavori di M. ANDREAUS (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano 2007 e C. MIO, *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Angeli, Milano, 2005 ed in tema di bilancio istituzionale delle imprese sociali il lavoro di M. A. REA, *La rappresentazione dei risultati delle aziende non profit*, Giappichelli, Torino 2004.

In tema di valori per la determinazione dei risultati gestionali è anche utile il rinvio a F. AMIGONI – P. MIOLO VITALI (a cura di), *Misure multiple di performance*, EGEA, Milano 2003.

¹³⁷ Non altrettanto era successo negli anni '70 quando per la prima volta la tematica della R.S.I. si rese evidente.

una qualche ulteriore regolamentazione obbligatoria¹³⁸ che cristallizzerebbe comportamenti “passati” per dare soluzione ad un problema dinamico e mutevole nel tempo: *come il mercato si adatta ai mutamenti del circostante che lo contiene, se vuole sopravvivere.*

4. Opere citate e consultate

- AA. VV., *Quanto vale il non profit italiano*, Franco Angeli, Milano 2002.
- AA.VV., *L'evoluzione degli Assetti di Corporate Governance*, CLUE, Bologna 2002.
- AGENZIA PER LE ONLUS, *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*, Milano 2008.
- ANDREAUS M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano 2007.
- ANTOLDI F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali*, McGraw-Hill, Milano 2003.
- AMIGONI F.– MIOLO VITALI P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, EGEA, Milano 2003.
- AMENDOLA C., *La gestione ambientale e i suoi strumenti: il bilancio ambientale per la rilevazione dei costi*, Aracne, Roma 2006.
- ANDRIANI S., *L'ascesa della finanza*, Donzelli, Roma 2006.
- ANSOFF H. I., *Management strategico*, Etas, Milano 1980.
- ANTONINI L., *Il principio di sussidiarietà: un fondamento del nuovo Welfare*, in, *Areté*, n. 1. 2008, Maggioli 2008.
- BAKAN J., *The Corporation. La patologica ricerca del profitto e del potere*, Fandango Libri, Roma 2004.
- BARCA F., (a cura di), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli Editore, Roma 1997.
- BARCA F., *Alcune lezioni della corporate governance. Note di sintesi*, Relazione al Convegno, *Le nuove funzioni degli organi societari*, Courmayeur 2001.
- BECK U., *Che cos'è la globalizzazione*, Carocci, Roma 1999.
- BENKLER Y., *La ricchezza delle reti. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta la libertà*, Ed. Bocconi, Milano 2007.
- BEN-NER A., *Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?*, in, ROSE-ACKERMAN S. (a cura di), *The Economics of Non-Profit Institutions*, Oxford University Press, New York 1986.
- BONOLLO E. – CANTELE S. – VERNIZZI S., *Gli indicatori di performance sociale. Dagli Standard Setter alle evidenze empiriche di rendicontazione*, RIREA, Roma 2006.
- BORTOLOTTI B. – SINISCALCO D., *Importare la corporate governance?*, Relazione al Convegno, *Le nuove funzioni degli organi societari*, Courmayeur 2001.
- BORZAGA C., *Sull'impresa sociale*, Working paper n. 19, Issan, Trento.
- BRUNI L. – ZAMAGNI S., *Economia civile*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- CAPECCHI V., *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci, Roma 2005.
- CAMPEDELLI B. (a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità*, Angeli, Milano 2005
- CAPALDO P., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, in, ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE (a cura di), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, CLUE, Bologna 1996.
- CATTURI G., *Intervento*, in, A. RICCABONI (a cura di), *Etica ed obiettivi di impresa*, Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali, Siena 1995.
- CASELLI L., *I fondamenti etici della responsabilità sociale d'impresa*, in, BETTINI E. – MOSCARINI F. (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e nuovo umanesimo*, Sangiorgio editrice, Genova 2008.
- CAVENAGO D., *Governance nelle aziende non profit*, DISA, Trento, 2002.
- CAVENAGO D., *Senza scopo di lucro. Un modello aziendale delle istituzioni senza scopo di lucro*, Giappichelli, Torino 2004.
- CECCARELLI E., *La dittatura del Capitalismo* (in <http://quartopiano.blogspot.com/>).
- CEE, *Crescita, competitività ed occupazione*, Bruxelles, 1993.
- CIMA S. – BRUNO I., *La stima del valore aggiunto sociale*, in, AA. VV., *Quanto vale il non profit italiano*, Franco Angeli, Milano 2002.
- CISI M., *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino 2003.

¹³⁸ La più recente legislazione in tema è nuovamente francese; si tratta del Decreto n. 2003-221 del 20 febbraio 2002 attuativo dell'art. 116 della Legge n. 2001-420 del 15 maggio 2001, legge relativa alla nuova disciplina delle società commerciali – **come si vede la storia si ripete!** –. Sull'argomento si rinvia a M. L. EGAN – F. MAULEON – D. WOLFF – M. BENDICK Jr., *France's nouvelles regulations économiques: using government mandates for corporate reporting promote environmentally sustainable economic development*, Paper presentato a Washington, DC, nel novembre del 2003 alla 25° conferenza della Association for Public Policy and Management.

- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino 1988.
- CODA V., *Intervento*, in, A. RICCABONI (a cura di), *Etica ed obiettivi di impresa*, Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali, Siena 1995.
- COLOZZI I., *Accountability per le organizzazioni non profit*, in, ECCHIA G – LANZI D., *Verso il mercato di qualità sociale* (a cura di), AICCON, Forlì 2003.
- COMOLI M., *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Egea, Milano 2002.
- C.R.E. (*Conférences des Recteurs Européens*), *Towards Accreditations Schemes for Higher Education in Europe?*, Lisbona 2001.
- DALY H. E., *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston 1997.
- DECHOW P., *Accounting earnings and cash flows as measures of firm performances: the role of accounting accruals*, in, *Journal of Accounting & Economics*, Vol. 18, 1994.
- DIAMANTI I., *La questione amorale*, La Repubblica, 9 agosto 2005.
- DI TORO P., *Governance, etica e controllo*, CEDAM, Padova 2000.
- DONATI P. – COLOZZI I. (a cura di), *La sussidiarietà: che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma 2005.
- ECCHIA G., *Imprese non-profit ed economia di mercato*, in, *Non Profit*, Editoriale del n. 2/2005, Maggioli 2005.
- ECO U., *Questo secolo è stato un infarto*, in, AA.VV., *La nuova civiltà*, n. 1. degli inserti dell'Espresso, 1990.
- EDWARDS M. – HULME D., *Too close for comfort? The impact of official Aid on Nongovernmental organizations*, in, *Word development*, n. 24, 1996.
- EGAN M. L. – MAULEON F. – WOLFF D. – BENDICK M. Jr., *France's nouvelles regulations économiques: using government mandates for corporate reporting promote environmentally sustainable economic development*, Paper, 25° conferenza della Association for Public Policy and Management.
- ELLWOOD W., *La globalizzazione*, Verso, Urbino, 2003.
- FAZIO V., *Lo standard accountability (AA) 1000*, in RUSCONI G – DORIGATTI M. (cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano 2005.
- FAZZI L., *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Carocci, Roma 2007.
- FREEMAN E. R., *Strategic planning. A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984 (II Edizione).
- FREEMAN E. R., *Business ethic. The State of the Art*, Oxford University Press, Oxford 1992.
- FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago 1962 (in italiano: *Capitalismo e libertà*, Studio Tesi, Pordenone).
- GALBRAITH J. K., *Breve storia dell'economia finanziaria*, Rizzoli, Milano 1991.
- GALIMBERTI U., *Intanto noi balliamo*, La Repubblica delle donne, N. 610 del 9 Agosto 2008.
- GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005.
- GALLINO L., *Il lavoro non è una merce*, Laterza, Bari 2007.
- GALLINO L., *La cultura d'impresa e le morti sul lavoro*, La Repubblica, 4 gennaio 2008.
- GEORGESCU-ROGEN N., *Bioeconomia*, Carocci, Bari 2001.
- GIUNTA F. – BONACCHI M., *L'informazione economico-finanziaria. Il divenire prevedibile*, in, GUALANDI L. (a cura di), *Middle-market e riforme*, CLUE, Bologna 2005.
- GORI E., *Quali prospettive della ricerca sulla qualità e l'efficacia della scuola per la costruzione di sistemi di Accountability dell'istruzione*, in, *Non Profit*, Maggioli, n. 2. 2003.
- GUATRI L. – ECCLES R., *Informazione e valore. Il caso italiano*, Egea, Milano 2000.
- GUATRI L. – BINI M., *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Università Bocconi, Milano 2005.
- HANKS J., *From the hustings: the role of the State with takeover control laws*, in, *Mergers and Acquisitions*, Vol. 29, 1994.
- HANSMANN H., *The Role of Nonprofit Enterprise*, in, *The Yale Law Journal*, Aprile 1980.
- HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002.
- HOBBSBAWM E., *Il secolo breve*, Rizzoli, Milano 1995.
- INTERNATIONAL COUNCIL ON HUMAN RIGHT POLICY, *Beyond Voluntarism. Human right and the developing international legal obligations of companies*, Genève 2004.
- KAPP K. W., *The social cost of business enterprise*, Spokesman, Nottingham 1978.
- LUTTWAK E. N., *La dittatura del capitalismo*, Mondadori, Milano, 1999.
- MANETTI G., *Il triple bottom line reporting*, Angeli, Milano 2006.
- MARTINEZ ALIER J., *Energia, ambiente e società*, Garzanti, Milano 1999.
- MARTINI G., *Sussidiarietà e modello economico: la specificità italiana*, in VITTADINI G. (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerrini e Associati, Milano 2007.
- MARX K., *Il Capitale: libro terzo* (traduzione di BOGGERI M. L.), IV Ed., Editori Riuniti, Roma 1966.
- MATACENA A., *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, CLUE, Bologna 1984.
- MATACENA A., *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, CLUE, Bologna, 1990.
- MATACENA A., *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in, AA.VV., *Istituzioni di economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, EGEEA, Milano 1993.
- MATACENA A., *The obligatory inform system of the ONLUS*, in, FIVOL (a cura di), *Studies of – and prospects for the revision of the tax laws governing non profit organizations*, Roma 1998.

- MATACENA A. (a cura di), *Azienda non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, EGEA, Milano 1999.
- MATACENA A., *Responsabilità sociale e comunicazione sociale nelle anp*, in, HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002.
- MATACENA A., *Prefazione*, in, MATACENA A. (a cura di), *IAS. Il 2005 oggi?*, CLUE, Bologna 2003.
- MATACENA A., *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, in, Non Profit, Maggioli 1/2005.
- MATACENA A., *Accountability e social reporting nelle imprese sociali*, in, *Impresa sociale*, Issan 2007 n. 1.
- MATACENA A.– SANTI M., *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, in, BOCCHINO U. (a cura di), *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 ore, Milano 2000.
- MATACENA A. – BENCIVENGA V.– BOSELLI I., *Accreditation and evaluation: towards a new synthesis?*, in International Journal for Education Law and Policy, WLP 2005.
- MELANDRI V., *L'accountability nelle aziende non profit*, Guerrini, Milano 2005.
- MILLOM-DELSOL C., *Il principio di sussidiarietà*, Giuffrè, Milano 2003.
- MIO C., *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Angeli, Milano, 2005.
- MITCHELL L. E., *Corporate irresponsibility. America's Newest Export*, Yale University Press, New Haven 2001.
- OECD, *Social enterprises*, Paris, 1999.
- MOLTENI M., *Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona: implicazioni per la direzione aziendale e gli enti erogatori*, CEDAM, Padova 1997.
- MUSELLA M. – D'ANGELO S., *Strategie per lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale*, Gesco Edizioni, Napoli 2006.
- PISTONI A. – SONGINI L., *Reporting e valore*, EGEA, Milano 2002.
- PISTONI A., *Le misurazioni di performance orientate al valore*, in, PISTONI A.– SONGINI L., *Reporting e valore*, EGEA, Milano 2002.
- PRIGOGINE I., *La nuova alleanza*, Longanesi, Milano 1979.
- QUAGLI A., *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*, Angeli, Milano 2004.
- RAMANATHAN K. V., *Management control in nonprofit organisations: text and cases*, John Wiley and Sons, New York 1982.
- REA M. A., *La rappresentazione dei risultati delle aziende non profit*, Giappichelli, Torino 2004.
- REGOLIOSI C., *Dalla socialità dell'impresa all'impresa sociale*, Angeli, Milano 2006.
- REVELLI M., *Stato, Mercato, Solidarietà: Uscire dal '900*, Relazione al Convegno, *Verso un'economia solidale*, Trieste 1999.
- ROSSI G., *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano 2003.
- ROSSI G., *Il gioco delle regole*, Adelphi, Milano 2005.
- ROSSI G., *Il mercato d'azzardo*, Adelphi, Milano 2008.
- RUFFOLO G., *Un nuovo compromesso tra capitalismo e sinistra*, in, La Repubblica, 5 luglio 2005.
- RUFFOLO G., *Il capitalismo ha i secoli contati*, Einaudi, Torino 2008.
- RUSCONI G. – DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale*, Angeli, Milano 2004.
- RUSCONI G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma 2006.
- SACCO P. L. – VIVIANI M., *La responsabilità sociale d'impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano*, AICCON, Working Paper n. 11, Forlì 2005.
- SACCONI L., *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, in, RUSCONI G.– DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale*, Angeli, Milano 2004.
- SACHS W., *Dizionario dello Sviluppo* (edizione italiana a cura di Alberto Tarozzi, traduzione di Marco Giovagnoli), Gruppo Abele, Torino 1998.
- SALANI M. P., *Imprenditorialità e impresa come modello di società*, Edizioni SEAM, Roma 1998.
- SALANI M. P., *Responsabilità, mutualità e rendicontazione sociale nelle cooperative*, in, SALANI M. P. (a cura di), *Responsabilità, mutualità e rendicontazione sociale nelle cooperative*, in, Il Ponte, Anno LIX, nn. 10-11, 2003.
- SAPPELLI G., *L'impresa come soggetto storico*, Il Saggiatore, Milano 1990.
- SCALFARI E., *Gli incesti del capitale*, in, La Repubblica, 29 agosto 1997.
- SCALFARI E., *La morale perduta*, in, La Repubblica, 7 agosto 2005.
- SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano 2007.
- SCHUMPETER J., *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizione Comunità, Milano 1955.
- SONGINI L., *Il principio di creazione del valore per l'azionista*, in, PISTONI A.– SONGINI L., *Reporting e valore*, EGEA, Milano 2002.
- SOSTERO U., *L'economicità delle aziende*, Giuffrè, Milano 2003.
- STEVENS F. G., *Le nuove prospettive della corporate governance*. Relazione al Convegno, *Le nuove funzioni degli organi societari*, Courmayeur 2001.
- STIGLITZ J. E., *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Mondolibri, Milano 2003.
- VITTADINI G., *Indicatori di qualità, efficienza ed efficacia nelle aziende di formazione*, Relazione al Convegno, *Il bilancio Sociale per gli enti di formazione professionale*, Bologna 2003.
- WEBER M., *Il metodo delle scienze storiche sociali*, Einaudi, Torino 1958.
- WEISBROD B. A., *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1988.

- WILLIAMSON O. E., *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in (a cura di), NACAMULLI R. C. D. – RUGIADINI A., *Organizzazione & mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.
- G. ZADRA, *Banche italiane pronte alla sfida della compliance*, Il Sole 24 Ore, 22 agosto 2007.
- ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Relazione al Convegno, *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Forlì 2003.
- ZAMAGNI S., *Responsabilità Sociale delle Imprese e "Democratic Stakeholding"*, Working Paper n. 28, AICCON, Forlì 2006.
- ZAMAGNI S., *L'identità del non profit*, Agenzia per le Onlus, in <http://www.agenziaperleonus.it>
- ZANDONAI F., *Imprese di comunità. Dai servizi alle relazioni*, in, *Il sociale muto*, *Communitas* n. 8/2006.
- ZATTONI A. – AIROLDI G., *Corporate Governance*, Egea, Milano 2006.
- ZINGALES L., *Corporate governance*, in, AA.VV., *New Palgrave Dictionary of Economics and Law*; Macmillan, London 1998.
- ZINGALES L., *L'impresa è più sociale se fa bene la sua parte*, in *Il Sole 24 Ore*, 9 luglio 2008.