

Due società e due sensibilità molto diverse, un ruolo differente svolto dallo Stato su varie questioni, accomunate oggi dal ripetersi di scandali che hanno la stessa matrice. Ne discutono gli italiani Marco Frey e

# Su Enron e Parmalat Europa e Usa a confronto

SOCIETÀ CIVILE 2

a cura di Cinzia Carnevale

Giovanni Moro e gli americani Sandra Waddock e Charles Derber. Arrivando alla conclusione che il tema della responsabilità sociale d'impresa e quello di cittadinanza...

**O**rganizzata da Fondaca (Fondazione per la cittadinanza attiva), si è svolta a Roma il 21 giugno scorso una conferenza sul tema della cittadinanza d'impresa negli Usa e in Europa dopo gli scandali Enron e Parmalat. Introdotta da Giovanni Moro, presidente di Fondaca, la conferenza ha avuto come relatori la professoressa Sandra Waddock, della Fallace E. Carrol School of Management presso il Boston College, Charles Derber, docente al Department of Sociology dello stesso Boston College e Marco Frey, professore alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. La conferenza, che rientra nella serie di incontri previsti dal programma "Colloqui euro-americani sulla cittadinanza", cadeva nella settimana di inaugurazione del Master in Corporate Citizenship.

**east** pubblica in esclusiva una sintesi del dibattito

**Giovanni Moro** Il tema della responsabilità sociale d'impresa è strettamente correlato, o meglio, inglobato, nel concetto più ampio di cittadinanza. Esiste cioè una forte correlazione tra la responsabilità sociale del settore privato e la cittadinanza: nel momento in cui viene chiesto alle aziende, pubbliche e priva-

te, di integrare nella loro missione, imperniata principalmente sul profitto e sull'aumento del valore dell'impresa, preoccupazioni che riguardano il welfare, l'ambiente, la tutela dei diritti e in generale di tenere conto del loro impatto sugli *stakeholder* nell'ambito del processo produttivo, si sta chiedendo loro di esercitare delle responsabilità di tipo civico.

Come i cittadini, singoli e organizzati, le imprese hanno diritti e doveri, poteri e responsabilità nella vita pubblica. Tuttavia, le modalità attraverso le quali esse si impegnano a rispettare le esigenze sociali, etiche e ambientali e a praticare un ruolo costruttivo nella società è strettamente legato alla struttura sociale e istituzionale che costituisce la cittadinanza. Da questo punto di vista esiste una profonda differenza tra Europa e Stati Uniti: per esempio, l'assunto secondo il quale le aziende devono restituire alla società i benefici che da essa hanno ricevuto è molto radicato nell'esperienza americana della cittadinanza, mentre non esiste nella tradizione culturale europea. Ciò si deve principalmente al ruolo differente svolto dallo Stato, all'interno della realtà europea, nella gestione delle questioni di interesse generale: tradizionalmente, i cittadini, come



\_Cittadinanza d'impresa negli Usa e in Europa. Questo il tema che ha visto confrontarsi in una tavola rotonda organizzata da Fondaca: (da sinistra a destra) Marco Frey, Sandra Waddock, Giovanni Moro e Charles Derber

le imprese, delegano allo stato molte delle questioni inerenti al welfare. Nonostante queste differenze sostanziali, tuttavia, la questione del comportamento delle imprese costituisce negli ultimi tempi un tema caldo tanto negli Usa che in Europa. Ciò non è dovuto solo a un aumento della sensibilità e dell'attenzione delle società civili e dell'opinione pubblica nei confronti dei comportamenti delle aziende, ma è stato anche indotto dagli scandali finanziari, come quelli di Enron e Parmalat. Essi, infatti, non solo hanno danneggiato le economie e gli *shareholder*, ma hanno provocato anche la sfiducia degli stessi *stakeholder* e, inevitabilmente, peggiorato la reputazione delle aziende. Una serie di conseguenze comuni all'Europa e all'America è derivata da questi tragici eventi. La più importante è probabilmente la riflessione sulle modalità attraverso le quali la *corporate governance* può influenzare, negativamente o positivamente, la performance sociale delle aziende. Ma la riflessione si è estesa anche ad altre questioni, come il ruolo degli *advisor*, quello delle pubbliche autorità, alle forme di regolazione, all'asimmetria informativa esistente a detrimento degli *shareholder* e degli *stakeholder*, alla relazione tra la filantropia e la confor-

mità alle leggi, alle regole, agli standard e così via. Alla luce di tutta questa serie di considerazioni, e soprattutto alla luce delle disastrose conseguenze di questi scandali, la discussione fatta in questa sede non potrà che accrescere le reciproche conoscenze su ciò che si sta facendo in Europa e negli Stati Uniti.

**Sandra Waddock** Non si può parlare di cittadinanza d'impresa senza soffermarsi sul contesto sociale nel quale questo concetto sembra essere nato e che per sua natura costituisce un paradosso. Alla luce degli ultimi scandali finanziari, mi riferisco in particolare a quelli macroscopici di Enron e di Parmalat, si è sempre più radicata la convinzione, presso molte categorie di studiosi del fenomeno, che la responsabilità sociale d'impresa altro non sia se non uno sforzo compiuto dalle imprese per controbilanciare le critiche mosse loro dalla società riguardo alle loro strategie nascoste (*success under-strategies*). Negli Stati Uniti le attività di responsabilità sociale d'impresa sono connesse al concetto di "restituzione": le aziende, cioè, si impegnano a "restituire" alle comunità locali i benefici che ne hanno ricevuto, attraverso istituzioni di beneficenza, il sostegno a ONG locali, attraverso insomma attività filantropiche volte a costruire un'immagine migliore delle aziende. Questa è un'interpretazione e non costituisce la vera responsabilità sociale d'impresa.

C'è un lato oscuro, intrinsecamente legato al successo delle grandi aziende: i semi della loro crescita economica sembrano dare frutti

che si traducono in impatti socialmente negativi. Tanto più grandi sono i risultati di un'azienda dal punto di vista finanziario e strategico, tanto più i cittadini si sentono scoraggiati e preoccupati rispetto ad alcune questioni, come la qualità della propria vita, la sostenibilità ecologica del pianeta e il crescere di problemi come il materialismo e il consumismo. Valori, questi, fortemente compromessi dall'impatto del successo aziendale. Ciò che appare come un paradosso è che proprio queste multinazionali, che più sembrano preoccupare il cittadino, sono quelle che per prime hanno intrapreso la strada della responsabilità sociale d'impresa.

Se a queste considerazioni aggiungiamo il dato di fatto che 51 delle 100 maggiori economie del mondo non sono costituite da Stati nazionali, ma da aziende private, e che quindi viviamo in un contesto di "strapotere economico", penso che sia più che legittimo chiedersi quanto grande debba essere il potere di controllo sulle aziende e che ruolo può giocare la responsabilità sociale d'impresa. Il caso della Wal-Mart è esemplificativo in questo senso. Dal punto di vista finanziario e strategico essa è un grande successo. La Wal-Mart ha praticamente dettato le leggi della logistica del rifornimento merci e dispone della rete di distribuzione più efficiente del mondo. Tuttavia, negli Stati Uniti ci sono molte persone preoccupate per l'impatto sociale ed ecologico di questa multinazionale. Alcuni, per esempio, sostengono che l'arrivo di una Wal-Mart in una comunità ha effetti devastanti sulle piccole aree commerciali delle periferie e sulle comunità locali. Un ulteriore impatto negativo è dato dalla perdita della varietà di scelta negli acquisti, dalla riduzione dei livelli salariali che consentivano ai lavoratori una vita moderatamente agiata, perché Wal-Mart tende a corrispondere salari ridotti a una forza lavoro, nella maggior parte dei casi, con contratti temporanei o part-time. Inoltre, la pressione esercitata dalla multinazionale sui propri fornitori al fine di creare una situazione di "prezzi bassi sempre" per i consumatori, ha portato spesso a situazioni di abuso. Aziende come la Gillette e la Rubbermaid sono state portate sull'orlo del baratro a causa dei prezzi concorrenziali di questa multinazionale. Quelli elencati sono solo gli effetti diretti, quelli cioè che si manifestano con maggiore evidenza. Ci sono poi numerose ripercussio-

ni indirette. Il successo della Wal-Mart desta preoccupazioni per quello che concerne le conseguenze ambientali di ciò che comunemente viene definito il dilagare scomposto delle zone urbane e delle periferie, che costringe le persone a guidare per distanze considerevoli per gli acquisti di generi di prima necessità. Crea preoccupazione anche l'omologazione nelle scelte del consumatore e questo si verifica a livello mondiale: le opportunità di acquisto non vengono più selezionate dal consumatore, ma create e quindi imposte dall'azienda.

Insomma, il lato oscuro della *corporate citizenship* è strettamente correlato alla grande importanza attribuita dalle aziende al profitto a breve termine; fenomeno, questo, dovuto alla pressione dei mercati finanziari sulle aziende stesse perché rispettino gli obiettivi trimestrali di redditività. Tutto ciò non si coniuga con il bisogno delle comunità di prospettive a lungo termine, auspicabili per poter effettuare investimenti a lungo periodo, necessari per creare comunità sane. Esiste pertanto un divario tra la responsabilità sociale d'impresa delle aziende in termini di "buone azioni" o "restituzione" alla società, e le strategie aziendali.

**Charles Derber** Al di là delle differenze sostanziali tra Europa e Stati Uniti, inerenti alla struttura della cittadinanza e al rapporto delle imprese con la società, vorrei riflettere su quello che sembra essere diventato negli ultimi tempi un problema condiviso sulle due sponde dell'Atlantico: la crisi dei processi di democratizzazione e della cittadinanza. Per quanto riguarda l'Europa in particolare, ciò che si intuisce, leggendo e ascoltando i commenti relativi alle motivazioni dell'esito negativo dei referendum sulla costituzione europea, è una totale sfiducia delle persone nei riguardi delle élite politiche e finanziarie dei vari Stati europei che nel tempo hanno mostrato un disinteresse sempre crescente nei confronti delle esigenze di condivisione e partecipazione alla vita politica della gente comune. Sicuramente il problema della cittadinanza è molto diverso in Europa rispetto agli Stati Uniti. Negli Usa la globalizzazione ha contribuito a intensificare un problema che era già rilevante: la profonda mancanza di speranze per il cittadino comune che rivendica la propria eredità democratica. Per dirla in termini semplicistici, penso che gli

L'assunto secondo il quale le aziende devono restituire alla società i benefici che hanno ricevuto è molto radicata nell'esperienza americana, mentre è assente in quella europea. Questo per via del ruolo differente svolto dallo Stato, in Europa, nella gestione di questioni di interesse generale



americani, soprattutto negli ultimi anni, abbiano perso quella visione originaria degli Stati Uniti come società democratica, come comunità che riflette davvero la pratica della cittadinanza attiva. Probabilmente, quella che si sta vivendo in questi anni è la più grave crisi politica e sociale che si sia verificata negli Usa. L'Europa, invece, inizia ora a sentire l'impatto negativo della globalizzazione e a vivere una crisi ormai consolidata negli Stati Uniti. C'è una patologia diffusa oggi nelle culture occidentali, ma probabilmente in tutto il mondo, collegata ai processi di sviluppo aziendale globale che creano società e transazioni finanziarie talmente potenti da sopraffare e strangolare la pratica di partecipazione democratica, molto forte negli Stati Uniti, così come l'idea di Stato sociale e di politiche di welfare molto sentite in Europa per gran parte del ventesimo secolo. Le contraddizioni di Wal-Mart costituiscono un macrocosmo delle contraddizioni dell'intera società americana: il linguaggio della responsabilità sociale d'impresa è ormai diventato il linguaggio principale nel mondo degli affari. L'impressione che si ricava dal dilagare di questo fenomeno è che le società

hanno bisogno di impossessarsi di questa idea di *corporate citizenship*. Ormai praticamente tutte le maggiori aziende americane sentono la necessità di dichiarare di essere una società socialmente responsabile. Tuttavia, nello stesso momento in cui questo linguaggio e questo punto di vista si diffondono negli Stati Uniti, le condizioni sociali e di vita degli americani sono peggiorate. Se si prendono in esame tutti gli indicatori di benessere sociale della vita americana – come disuguaglianze, divario tra ricchi e poveri, livelli di povertà, crimine nelle sue varie forme, assistenza pubblica, pensioni, assistenza sanitaria, qualità dell'istruzione, delle infrastrutture, alla qualità dell'assistenza, all'infanzia, agli anziani – tutti questi standard si sono abbassati sensibilmente sotto ogni punto di vista. Nello stesso momento in cui il linguaggio della responsabilità sociale è divenuto dominante all'interno della cultura americana del business, la realtà del contratto sociale americano ha iniziato a disfarsi. Tutto questo si sta verificando anche in Europa, probabilmente perché essa subisce fortemente gli effetti delle idee americane e del processo di globalizzazione,

che per certi versi altro non è se non un processo di americanizzazione.

Ci sono profonde pecche nel modello attuale di responsabilità sociale d'impresa, forse in tutti i modelli di responsabilità sociale d'impresa. Uno di questi è l'idea che le *corporation* abbiano la responsabilità di risolvere tutti i problemi sociali. Negli Stati Uniti 50 milioni di persone non hanno assistenza sanitaria. Secondo un'ottica diffusa di responsabilità sociale il compito di risolvere questo problema ricade sulle spalle delle aziende. Non credo che sia così. L'assistenza sanitaria, come molti altri aspetti importantissimi della vita sociale, dovrebbe essere tenuta al di fuori del mercato, parlando in senso lato, non dovrebbe diventare un bene di consumo, non dovrebbe essere venduta per ricavarne un profitto, ma organizzata in base a principi diversi rispetto alle logiche di mercato. Ci si è spinti molto in là su questo sentiero, come nel settore militare, un settore molto importante per l'economia e l'identità degli Stati Uniti come potenza imperialista, che appare sempre più privatizzato. Per esempio in Iraq: molti degli uomini che combattono in questo Paese non sono propriamente soldati americani, ma persone sotto contratto che lavorano per società private alle quali il governo degli Stati Uniti ha appaltato queste funzioni. Allo stesso modo, un gran numero di istituti scolastici vengono oggi gestiti da società private.

È importante riconoscere che esiste un ruolo per le aziende all'interno della società, ma quel ruolo deve essere delimitato accuratamente. Penso che parte del significato della nozione di responsabilità sociale delle imprese consista anche nel tenere queste ultime fuori da molti settori critici della vita sociale. D'altro canto non sono d'accordo sul fatto che per via di questo paradosso dobbiamo disfarci dell'idea di responsabilità sociale d'impresa: essa non va rifiutata in toto, ma piuttosto chiarita rispetto al suo significato e ai suoi limiti.

Quando 200 anni fa venne scritta la costituzione degli Stati Uniti, la parola *corporation* non venne mai usata. Thomas Jefferson, James Madison e altri di coloro che hanno scritto la costituzione, in realtà la maggior parte dei padri fondatori, erano molto preoccupati delle conseguenze derivanti dall'accumulo di potere finanziario. Credevano che ci fosse una dicotomia di fondo tra la crescita

Il lato oscuro  
della *corporate citizenship*  
è strettamente correlato  
alla grande importanza  
attribuita dalle aziende al  
profitto a breve termine.  
Fenomeno, questo, dovuto  
alla pressione dei mercati  
finanziari sulle aziende  
stesse perché rispettino  
gli obiettivi trimestrali  
di redditività

della ricchezza e la sopravvivenza di una democrazia di cittadini. Ciò ha portato la legislazione americana a definire molto presto le *corporation* in modo rigidamente regolamentato. Esse vennero deliberatamente create come entità con forti limitazioni. La gente era molto spaventata, soprattutto rispetto alle banche e ai centri finanziari, tanto che nella maggior parte dei primi statuti, precedenti alla guerra civile americana, le *corporation* non potevano esistere per più di venti o trent'anni e poi, in alcuni Stati, dovevano essere sciolte. Dopo la guerra civile si è invece affermata una tendenza alla revisione del loro ruolo. Dieci degli undici presidenti successivi alla guerra civile erano repubblicani molto conservatori, vicini al mondo degli affari e strettamente collegati alla moderna definizione di *corporation*. In un caso, quello del Santa Clara Act, alla fine del diciannovesimo secolo, per la prima volta venne riconosciuto alle aziende il medesimo status dei singoli cittadini.

Ciò che voglio porre in evidenza è che quando parliamo di responsabilità sociale d'impresa non possiamo separare la responsabilità dai diritti. Sono due facce della stessa



medaglia. Quindi se si concede la cittadinanza alla *corporation* si riconoscono loro anche i diritti di cittadinanza. Ciò che è accaduto negli Stati Uniti in cento anni di giurisprudenza e di importanti modifiche costituzionali è che contemporaneamente allo svilupparsi del linguaggio della responsabilità sociale d'impresa, che risale a cent'anni fa, si è verificata una serie di cambiamenti all'interno della costituzione che hanno concesso diritti molto importanti alle *corporation*, il più importante dei quali è il Primo Emendamento sulla libertà di parola. La Corte Suprema degli Stati Uniti ha quindi equiparato la libertà di parola al finanziamento in occasione delle elezioni. Le aziende, considerate come cittadini, sono protette dal Primo Emendamento che conferisce loro il diritto di elargire grandi somme di denaro ai candidati politici. Lo scorso anno, quando Bush è stato rieletto, le *corporation* hanno stanziato 2 miliardi di dollari per le elezioni. Quello che dobbiamo chiederci quando riflettiamo su questo tema è: vogliamo veramente investire società grandi e potenti come la Wal-Mart degli stessi sacri diritti dei cittadini? Ciò non vuol dire abbandonare l'i-

dea, ma è piuttosto un invito a stare molto attenti a come definiamo questo fenomeno, perché il linguaggio che usiamo e il modo di definirlo avranno enormi conseguenze rispetto a ciò che accade alla società e ai nostri diritti di cittadini.

Apparentemente, negli Stati Uniti, dopo il caso Enron, la questione sembrava aver preso una piega diversa: il crack finanziario di questa azienda non solo ha provocato la sfiducia dei cittadini, ma anche quella del "cuore" del mercato: gli investitori. La stessa amministrazione Bush, largamente dominata dal sistema finanziario, non ha potuto trascurare questa crisi. Conseguenza è stata il varo del Sarbanes-Oxley Act, una legge di regolamentazione che per la prima volta è sembrata essere un passo indietro per le imprese e si è tradotta in cambiamenti realmente importanti, sia nell'ambito strutturale all'interno del quale operavano le società finanziarie che nella più ampia percezione da parte della comunità. Ma ora, solo due o tre anni dopo, l'America dimostra di avere una memoria molto corta. Il nuovo capo della Security and Exchanges Commission degli Stati Uniti, che regola i rapporti tra le corporazioni, ha infatti iniziato a ritrattare. Il Sarbanes-Oxley Act viene ora definito come un impedimento per le *corporation* e l'impatto sociale della negligenza delle imprese, così come la questione della trasparenza finanziaria, vengono riconsiderati: le società dichiarano, infatti, di voler essere libere da regolamentazioni e responsabilità.

**Marco Frey** Vorrei soffermarmi sull'analisi di una serie di dati riguardanti tematiche preliminari al discorso sulla responsabilità sociale d'impresa, relativi alla percezione dei cittadini europei rispetto all'andamento di alcuni elementi che riguardano la qualità della vita.

Da un'indagine effettuata da Eurobarometro nel 2004-05, sui 25 Paesi della UE, riguardante una serie di tematiche strettamente correlate al discorso sulla responsabilità sociale d'impresa, emerge che la maggiore criticità è quella relativa alla disoccupazione nel proprio Paese (76% di percezione in negativo); seguono la situazione dell'economia (62%), quella del welfare (53%) e dell'ambiente (51%).

Quindi i tre elementi del modello europeo della responsabilità sociale d'impresa, che

compongono la *Triple Bottom Line* (economia, ambiente e welfare), sembrano essere in crisi in questo momento. La situazione cambia se ci si riferisce invece alla situazione attuale dell'economia europea complessivamente intesa. Qui il dato percentuale positivo (49%) si spiega con i pareri ottimisti dei nuovi Paesi entranti che sperano in un miglioramento della propria economia nazionale attraverso la partecipazione al progetto europeo. Se invece si analizza il dato relativo ai miglioramenti attesi nell'arco di 5 anni, il parametro più critico è quello relativo alla situazione del welfare. La crisi del modello europeo da questo punto di vista è molto evidente in termini prospettici, mentre su tutti gli altri parametri presi in considerazione (occupazione, economia nazionale, ambiente, economia europea, qualità della vita) vi è una logica migliorativa: la situazione attuale è quindi di forte crisi con aspettative di miglioramento tranne che sul welfare. Riflettendo su questi dati sembrerebbe che l'Europa allargata costituisca in realtà un terreno fertile per la responsabilità sociale d'impresa, proprio alla luce di questa visione prospettica positiva. Tuttavia, non va persa di vista la dicotomia esistente tra la fiducia per il futuro e la forte criticità odierna, cioè tra ciò che è e ciò che potrebbe essere.

Un altro elemento che non va trascurato all'interno di questa riflessione è l'enorme differenziazione di situazioni tra gli Stati dell'UE. Se si analizzano infatti alcuni dati relativi alla situazione economica nazionale e alla percezione del livello di qualità della vita si nota una grande differenza tra gli stati del Nord-Europa, caratterizzati da un sistema di welfare più strutturato e quindi da una qualità della vita migliore, e quelli dell'area mediterranea. In particolare, l'analisi dei dati relativi alla situazione economica vede in testa Paesi come la Danimarca, il Lussemburgo, la Svezia, la Finlandia. Si scende invece al di sotto della media europea in Paesi come la Francia, l'Italia, la Grecia. Ciò si traduce in una distribuzione completamente asimmetrica dai livelli più alti ai livelli più bassi.

Prendendo invece in esame i dati relativi al terzo elemento della *Triple Bottom Line*, l'ambiente, si evince dai dati che esso riveste un ruolo importante nella percezione degli europei: il 72% dei cittadini europei ritiene che l'ambiente influenzi significativamente

la qualità della vita. Al di sotto di questa media si trovano l'Olanda, la Germania e l'Austria, Paesi che sulle tematiche ambientali hanno investito molto e che quindi più da vicino hanno sperimentato le difficoltà oggettive incontrate in questo campo. Questi dati confermano la sensibilità consolidata degli europei rispetto alle tematiche ambientali e la loro considerazione delle politiche a esso connesse come opportunità per lo sviluppo economico dei rispettivi Paesi.

Un altro elemento che oggi le imprese devono considerare riguarda la reputazione. Da un'indagine del 2003 effettuata dal CENSIS emerge che il "consumo critico" è un fenomeno sempre più esteso: il 50% degli italiani dichiara di avere acquistato nell'ultimo anno prodotti dopo aver verificato che non inquinino, che per la loro produzione non sia stato utilizzato il lavoro dei minori e che siano stati rispettati i diritti dei lavoratori. Il 40,5% ha dichiarato di aver evitato di comprare prodotti dopo averne verificato la provenienza da aziende che reputava avere comportamenti non etici. Il 14,2% ha agito in maniera più diretta, partecipando a campagne di boicottaggio nei confronti di aziende ritenute non etiche. Dall'altra parte, però, questi dati vengono invalidati da un'indagine Eurisko effettuata tutti gli anni, a livello europeo e anche in confronto con gli Stati Uniti, sulla capacità dei cittadini di individuare imprese che siano davvero socialmente responsabili. Il dato italiano è sorprendentemente in riduzione, mentre in Europa e negli Stati Uniti è in ripresa da valori più bassi. Perché gli italiani non sanno indicare i nomi di imprese socialmente responsabili?

Probabilmente perché non esiste ancora una conoscenza diffusa del fenomeno. Lo dimostra una ricerca fatta nel corso del 2004 da alcuni colleghi della Bocconi nella quale venivano analizzati i fattori *driver* della reputazione delle aziende in Italia, negli Stati Uniti e in un Paese dell'Unione Europea: in Italia il fattore "prodotto-servizio" ha un ruolo determinante nella reputazione delle aziende, mentre la responsabilità sociale dell'impresa risulta essere un fattore meno rilevante. Dato, questo, che si può leggere come sintomo di una limitata conoscenza dell'argomento.

**S. W.** La responsabilità sociale d'impresa presenta un aspetto luminoso, felice, e un lato oscuro, più problematico, una sorta di



Tutte le maggiori  
aziende americane  
sentono la necessità di  
dichiarare di essere  
socialmente responsabili,  
ma mai come ora le  
condizioni sociali e di vita  
degli americani  
sono peggiorate.  
E la realtà del contratto  
sociale americano  
ha iniziato a disfarsi

paradosso della luce e dell'ombra. L'aspetto "luminoso" è dato dal concetto di "restituzione" a cui accennavo precedentemente. Una grande azienda crea vantaggi economici non solo per se stessa ma anche per la comunità in cui opera. Le società ci offrono un'ampia possibilità di scelta di prodotti e servizi, un migliore rapporto qualità-prezzo. Ma il lato oscuro è il rovescio della medaglia: il successo commerciale di aziende che sono già molto grandi e molto potenti e già controllano molte risorse, implica che esse debbano continuare a crescere a tutti i costi. Se c'è un imperativo fondamentale per queste imprese è che continuino a crescere. Ciò significa che la redditività è un obiettivo di fondamentale importanza e la redditività economica, secondo il classico modello della neo-economia, comporta una esternalizzazione da parte dell'azienda di tutti i possibili costi, i quali, inevitabilmente, vanno a ricadere sulla comunità (mi riferisco ai costi derivanti dall'inquinamento e ai costi sociali). Queste imprese, inoltre, controllano anche risorse, mercati, le possibilità di scelta di cui i clienti effettivamente dispongono e le scelte, a livello di occupazione, a disposi-

zione delle persone. Alla luce di queste considerazioni è lecito chiedersi: tutto questo parlare di responsabilità sociale d'impresa è inteso a mitigare alcuni effetti del lato oscuro del successo aziendale? O essa è solo un'operazione di cosmesi, di pubbliche relazioni, di marketing, come suggeriscono molti scettici di questo argomento? Il nodo del problema è che troppe aziende, la Wal-Mart *in primis*, adottano questa interpretazione restrittiva di responsabilità sociale, che si traduce essenzialmente in una serie di attività filantropiche e non in una strategia di riforma del modo di fare impresa. In questa ottica la responsabilità sociale sembra essere solo un modo di rendere presentabili in pubblico le attività delle aziende, che in realtà poi nascondono tutta una serie di sottoprodotti negativi. In conclusione direi che da soli i contentini o le buone azioni non bastano quando il modello imprenditoriale infrange il contratto sociale e nuoce alle comunità e alla natura in modo irreversibile. Quando riflettiamo su che cosa debba essere una buona responsabilità sociale d'impresa, dobbiamo guardare al di là dell'imprenditoria tesa al



successo e considerare la salute delle comunità, il benessere sociale, la sostenibilità ecologica.

**C. D.** La questione della responsabilità sociale d'impresa e il suo successo come progetto di integrazione dipende profondamente dal modo in cui le due realtà, quella americana e quella europea, si rapporteranno a questa crisi di attivismo sociale e democratizzazione. Se la responsabilità sociale dovesse diventare uno strumento attraverso il quale la pratica della democrazia può diventare più ampia, profonda e reale all'interno della società, allora essa eserciterebbe un ruolo molto importante nel futuro. Al momento è impossibile saperlo perché sia in Europa che negli Stati Uniti questo movimento, quest'idea e le sue manifestazioni attuali sono talmente nuove e piene di contraddizioni da non poter prevedere se il progetto della cittadinanza d'impresa contribuirà o meno all'erosione della partecipazione civica e della democrazia o se darà maggior potere ai cittadini e contribuirà a promuovere il processo democratico.

Ritengo che si possano trarre essenzialmente due lezioni da tutto ciò. La prima è che dobbiamo assicurarci che la cittadinanza d'impresa come idea e come movimento contribuisca alla democratizzazione e alla risoluzione della crisi sociale piuttosto che a eroderla. Negli Stati Uniti il cittadino non siede ai tavoli di concertazione a meno che la *corporation* non lo inviti. La situazione in Europa è molto simile, e me lo conferma la lettura di un articolo recente dell'Herald Tribune in cui si tentava di spiegare il voto negativo dell'Europa sulla costituzione: il "no" alla costituzione europea veniva motivato con l'assenza di un diretto coinvolgimento dei cittadini al tavolo per la progettazione dell'Europa. La responsabilità sociale d'impresa deve essere un movimento di cittadini oltre che di imprese: solo la loro partecipazione può fare la differenza.

La seconda lezione che si può trarre è che la responsabilità sociale d'impresa non può essere concepita come il progetto di una singola azienda, occorrono dei profondi cambiamenti nella *policy* aziendale affinché si avvii un processo di democratizzazione. L'idea di responsabilità d'impresa dovrà affrontare una sfida culturale, sia in Europa sia negli Stati Uniti, e l'unico modo per legittimarla è



assicurarsi che i cittadini siano attivamente coinvolti in tutti gli aspetti di questo movimento.

**M. F.** La responsabilità sociale d'impresa non è beneficenza, va oltre il rispetto delle leggi e dei diritti, e vede gli *stakeholder* come elemento centrale del processo. Le politiche europee hanno un obiettivo molto chiaro al riguardo, quello enunciato a Lisbona, che mira a coniugare due elementi abbastanza difficili da tenere insieme: far diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica nel mondo, capace però anche di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento qualitativo e quantitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale. Nei documenti europei sulla responsabilità sociale d'impresa si legge che un'impresa socialmente responsabile deve essere trasparente, deve avere una prospettiva strategica di lungo periodo, deve avere modelli di gestione partecipativi, deve avere un orientamento all'autovalutazione e al miglioramento continuo; tutto questo in una logica di processo. Il disegno dell'Unione Europea, insieme al Libro Verde e a tutti i

l'Europa mira a coniugare  
due elementi: rendere più  
competitiva e  
più dinamica nel mondo  
l'economia della  
conoscenza e creare  
una crescita economica  
sostenibile accompagnata  
da un miglioramento  
anche qualitativo  
dell'occupazione e  
da una maggiore  
coesione sociale

documenti prodotti negli ultimi dieci anni, trovano una loro coerenza e, soprattutto, un loro potenziale di attuazione, alla luce dei risultati dei dati precedentemente analizzati. Questo approccio costituisce una novità oppure no per la cultura europea e in particolare per quella italiana? Si potrebbe affermare che nel nostro Paese abbiamo tanti esempi di realtà che hanno una impostazione in qualche modo analoga: il caso Olivetti ha addirittura meritato un libro di Gallino nel quale si affermava che Adriano Olivetti ha in qualche modo anticipato i contenuti della responsabilità sociale d'impresa. E in questo senso anche le cooperative e il mondo della cooperazione in generale sono in un certo qual modo anticipatori della *corporate citizenship*. Ma la *corporate citizenship* è questo? Se così fosse staremmo dando un nome diverso a qualcosa che già esisteva. Penso però che la risposta non possa essere affermativa. Le grandi imprese, come la Olivetti, così come il mondo della cooperazione, presentano dei grossi limiti, dati fondamentalmente dalla loro autoreferenzialità. La responsabilità sociale si traduce in queste realtà secondo una logica *top down*, quindi

fortemente paternalistica, qualcosa di simile al mecenatismo rinascimentale, e non viene assorbita invece all'interno dell'azienda secondo una logica di processo che coinvolge tutti i livelli dell'azienda e i suoi *stakeholder*. Questi ultimi, insieme al contesto sociale nei quali l'azienda nasce e opera, dovrebbero costituire un tessuto connettivo, un humus sul quale l'azienda operi in una prospettiva socialmente responsabile.

Più in particolare, per ciò che concerne l'Italia, penso che un altro problema da superare affinché penetri nelle imprese l'idea della responsabilità sociale, oltre alla logica paternalistica, sia quello del processo di finanziarizzazione delle imprese stesse, avviatosi a partire dagli anni '80. Uno degli obiettivi di Lisbona, in una logica di responsabilità sociale, è quello della profittabilità a lungo periodo. Ciò contrasta con una realtà in cui le imprese subiscono le pressioni dei mercati finanziari, che richiedono invece una profittabilità a breve periodo. Nel nostro Paese c'è una enorme difficoltà nel separare il momento del "fare impresa" dal momento della "restituzione", perché quest'ultimo aspetto, almeno in Italia, è più legato alla cultura cattolica, che al massimo può portare alla responsabilità sociale "silenziosa" delle piccole e medie imprese (secondo il motto evangelico: "non sappia la mano destra ciò che fa la sinistra"), piuttosto che a un approccio sistemico e strutturato all'interno dell'impresa: si pensa, cioè, prima a ottenere dal lavoro il massimo profitto e poi a mettere a posto i conti con la società.

In conclusione, penso che si possa affermare che non vi è ancora in Europa una differenziazione rispetto agli Stati Uniti nell'assimilazione delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa, sebbene il terreno in questo senso sia fertile. Indubbiamente negli ultimi anni si è registrata una crescita molto forte dell'utilizzo di diversi strumenti di responsabilità sociale dell'impresa nelle varie realtà aziendali. Essi tuttavia appaiono ancora slegati fra loro. Non è ancora sufficientemente diffuso un quadro di *policy* che presenti tutti quegli ingredienti di cui parlavo in precedenza e che quindi unisca alla consapevolezza dei vertici dell'azienda una politica strutturata, in cui la responsabilità sociale viene ad essere integrata nelle strategie d'impresa complessivamente intese. ■