

## **Stefano Zamagni**

Parecchie sono le ragioni che parlano a favore del volume collettaneo *Fondare la responsabilità sociale d'impresa* curato da H. Alford e F. Compagnoni e che ora viene presentato al giudizio del lettore. Al pregio di una prosa sciolta, scevra da bizantinismi, ricca di riferimenti alla letteratura sul tema, questo lavoro unisce simbioticamente la considerazione sia della dimensione teologico-filosofica sia dell'esperienza acquisita sulle questioni della CSR da parte di non pochi degli autori. In quel che segue fisserò l'attenzione solamente su un paio di punti specifici ampiamente trattati nell'opera. Evidenti ragioni di spazio non mi consentono di trattare altre questioni, pure di grande momento.

Da qualche tempo la RSI è un tema sotto attacco. I suoi detrattori non mancano di parlare, in ogni occasione propizia, che si tratta di una operazione di mera cosmesi per dare alle imprese la maschera del volto umano. Per costoro, la RSI sarebbe nulla più che una tassa che il top management deve pagare alla società nel suo complesso per poter apparire virtuoso, accrescendo in tal modo il proprio capitale reputazionale. Più sottilmente, una delle critiche più devastanti rivolte alla RSI è che questa servirebbe di fatto da paravento per consentire ad imprese senza scrupoli morali di eliminare dal mercato i propri rivali o di ridurne la forza competitiva. In breve, l'argomento è il seguente. Si assuma che sul mercato operino imprese opportuniste ed imprese intrinsecamente motivate verso la RSI e si assuma altresì che i consumatori critici, oggi in aumento ovunque, siano disposti a premiare le seconde e a sanzionare (con il boicottaggio o con campagne di denuncia) le prime. Può allora accadere che imprese opportuniste decidano di comportarsi, in una fase iniziale, in maniera ancora "più etica" delle altre e ciò allo scopo di marginalizzarle sul mercato per tornare poi a comportarsi alla vecchia maniera senza remora alcuna. Chiaramente eventualità del genere saranno tanto più probabili quanto più le istituzioni pubbliche interverranno offrendo favori o riconoscimenti vari alle imprese che accettano di conformarsi alle linee guida della RSI da esse fissate. In questi casi, la RSI diventerebbe un modo

per fare *crowding out*, per spiazzare cioè le imprese virtuose ed accrescere la rendita monopolistica di quelle senza scrupoli.

Un'ulteriore critica rivolta alla RSI è che i comportamenti socialmente responsabili possono occultare un pericoloso trade-off, quello tra impegno morale e impegno sociale (*social commitment*). Come sappiamo, la logica specifica della RSI è quella di rifiutare la celebre dicotomia di J.S. Mill tra leggi della produzione e leggi della distribuzione della ricchezza. Non è socialmente responsabile l'impresa che, mentre produce ricchezza, non guarda troppo per il sottile alla difesa dei diritti umani, al rispetto e dell'ambiente, ecc., e diventa compassionevolmente generosa nel momento della distribuzione della ricchezza prodotta. I casi storici di A. Carnegie e di J.D. Rockefeller negli USA di fine Ottocento sono, assieme a tanti altri casi contemporanei, esempi eloquenti di cosa significhi, nella pratica, accettare la dicotomia milliana. Ebbene, il pericolo cui sopra si accennava è che con il *social commitment*, falsamente confuso con la RSI, manager cinici possano coprire l'assenza di scrupoli morali. E poiché la capacità di donazioni filantropiche è correlata alle dimensioni di impresa, potrebbe accadere che i grandi gruppi d'impresa riescono, più facilmente dei piccoli, a "comperarsi" la reputazione ritenuta necessaria, salvo mutare strategia quando il contesto competitivo diventasse particolarmente severo.

C'è sicuramente del vero al fondo di un tale scetticismo, ma questi grumi di verità non bastano a rendere vano lo sforzo di coloro che vedono nella RSI una via pervia per arrivare a rendere più civili le nostre economie di mercato. E' proprio questo il punto centrale difeso dagli autori del volume. Se la RSI viene vista come mero strumento per sopperire alle asimmetrie informative e per accrescere le quote di mercato delle imprese, allora hanno ragione i suoi detrattori. Invero, se il fine ultimo che si intende perseguire è l'efficienza economica, la legge e un raffinato sistema di controlli e sanzioni è tutto quanto serve alla bisogna. Ma se il fine ultimo è la civilizzazione

del mercato, allora le critiche di cui sopra alla RSI sono prive di fondamento. Perché la RSI produce non solamente un valore strumentale, ma anche un valore espressivo che è certamente misurabile, sia pure in modo differente da quello con cui si misura il valore strumentale dell'impresa. Mentre al management dell'impresa "alla Friedman" nessuno chiederà mai di dare conto del valore espressivo da essa generato, il manager dell'impresa socialmente responsabile deve poter dare evidenza del valore aggiunto sociale che la sua azione genera.

Si comprende allora perché è assai più difficile impegnarsi per la RSI che praticare la filantropia di impresa. L'imprenditore civile - quello cioè che prende sul serio la RSI - è mosso all'azione da motivazioni non solo estrinseche - quali sono quelle che hanno natura esclusivamente teleologica: si compie una determinata azione per trarre da essa il massimo risultato possibile. (Così è lo speculatore, finanziario o di altro tipo). Quello civile è un imprenditore che possiede anche motivazioni intrinseche, quelle per cui si fa qualcosa per il significato, il valore proprio di quel che si fa. Queste motivazioni scaturiscono da una speciale passione per gli altri, quella passione che vale a scongiurare il rischio mortale della teleopatia. Secondo K. Goodpaster (*Conscience and corporate culture*, Oxford, Blackwell, 2007), la struttura logica della sindrome teleopatica - oggi sempre più diffusa - contempla tre elementi: la fissazione di un obiettivo che va perseguito ad ogni costo; la razionalizzazione del comportamento dell'organizzazione in nome di quell'obiettivo; il distacco da ogni canone morale, cioè l'anestitizzazione della coscienza come conseguenza di quella razionalizzazione.

Quando la teleopatia guida il processo decisionale di un'impresa si realizza quella schizofrenia morale di cui parla J. Ladd: le imprese sono istituzioni in cui: "gli interessi e i bisogni degli individui devono essere considerati solo nella misura in cui pongono condizioni operativamente limitanti. La razionalità organizzativa impone che questi interessi e bisogni non devono essere considerati come un diritto o come conseguenza di un qualche merito. Se pensiamo ad una organizzazione di imprese come ad una *macchina* si capisce perché non possiamo ragionevolmente aspettarci che essa abbia una qualche obbligazione morale nei confronti delle persone e che queste ne abbiano nei suoi confronti". ("Morality and the

Ideal of Rationality in Formal Organizations", *The Monist*, 2, 1970, p.507; corsivo aggiunto). L'impresa sarebbe dunque un soggetto amorale. Ne consegue che "non possiamo e non dobbiamo aspettarci che le organizzazioni formali, o i loro rappresentanti, quando agiscono in quanto tali, siano onesti, coraggiosi, simpatici o che esibiscano una qualche integrità morale... Azioni che sono censurabili in base agli standard morali classici non lo sono per le organizzazioni. Spionaggio e frode non rendono censurabile l'azione dell'organizzazione; piuttosto, esse sono proprie e razionali se servono gli obiettivi dell'organizzazione". (Ib.)

Come si comprende, la posizione filosofico-morale di Ladd è agli antipodi di quella prospettata dall'etica delle virtù. Se per la prima la condotta organizzativa non ha da conformarsi ai canoni della moralità, essendo l'impresa una macchina, la seconda posizione accoglie piuttosto il principio della proiezione morale, secondo cui le organizzazioni sono proiezioni delle persone che in esse operano. Come si esprime Lynn Paine: "Grazie a tale principio ... le imprese finiscono per essere considerate come attori morali in sé. In quanto tali, si presume che esse abbiano non solo funzioni tecniche, come produrre beni e generare profitti, ma anche attributi morali, come responsabilità, fini, valori, impegni". (*Value Shift*, Oxford, 2003, p.122). Per l'etica delle virtù, allora, l'esecutorietà delle norme dipende, anzitutto, dalla costituzione morale delle persone, cioè dalla loro struttura motivazionale, prima ancora che da sistemi di *enforcement* esogeno. E' perché vi sono agenti che hanno preferenze etiche - agenti cioè che attribuiscono valore al fatto che l'impresa pratici la RSI indipendentemente dal vantaggio materiale che ad essi può derivarne - che il codice etico d'impresa sarà rispettato anche in assenza di meccanismi come quello della reputazione.

La cifra dell'etica della virtù, infatti, è nella capacità di risolvere, superandola, la contrapposizione tra interesse proprio e interesse per l'altro, tra egoismo e altruismo. E' questa contrapposizione, figlia della tradizione di pensiero individualista, a non consentirci di afferrare ciò che costituisce il nostro proprio bene. La vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri - come sostengono le varie teorie dell'altruismo - ma anche per se stessi. E' in ciò la ragione ultima per "essere etici". La soluzione al problema del

comportamento morale del soggetto allora non è quella di fissargli vincoli (o di offrirgli incentivi) per agire contro il proprio interesse, ma di prospettargli una più completa comprensione del suo stesso bene. Seguendo l'etica delle virtù, quello del comportamento morale cessa di essere un problema, dal momento che siamo automaticamente motivati a fare ciò che crediamo sia bene per noi.

Ha scritto G. Chesterton: “Tutta la differenza tra costruzione e creazione è esattamente questa: una cosa costruita si può amare solo dopo che è stata costruita; ma una cosa creata si ama prima di farla esistere”. In tale preciso senso, l'imprenditore civile, vale a dire l'imprenditore socialmente responsabile, è un creatore, a differenza dell'imprenditore non civile che è un mero costruttore. Aver posto in risalto tale distinzione è uno dei tanto meriti di questo volume.