

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PARMA

Dottorato di ricerca in
Determinazione e Comunicazione del Valore nelle Aziende

Ciclo XXI

Etica, Intangible Assets e Performance aziendali: spunti critici di
analisi

Coordinatore:
Chiar.mo Prof. Stefano Azzali

Tutor:
Chiar.mo Prof. Paolo Andrei

Dottorando: Biagio Lapenna

2009

Etica, intangible assets e performance aziendali: spunti critici di analisi.

Indice

Premessa

Capitolo I – Etica e Azienda

- 1.1 Etica: definizione, nozioni ed applicazione aziendale
- 1.2 L'etica cattolica: cenni generali e riflessi aziendali
- 1.3 La competizione globale e gli interventi istituzionali

Capitolo II – Strumenti di comunicazione di gestione responsabile

- 2.1 La strategia responsabile: la Corporate Social Responsibility
- 2.2 Strategie di comunicazione sociale
 - 2.2.1 *Il Bilancio sociale*
 - 2.2.2 *Lo standard SA 8000*
 - 2.2.3 *Le norme ISO*
- 2.3 Limiti della strategia (di comunicazione) etico-sociale

Capitolo III – Comportamento etico e *Intangible Assets*

- 3.1 Il comportamento etico come asset aziendale
- 3.2 Gli Intangible Assets negli IAS
- 3.3 Iscrizione del comportamento etico in bilancio come Intangible Asset: spunti di riflessione e alcune proposte

Conclusioni

Bibliografia

Premessa

Negli ultimi trent'anni, il tema dell'etica aziendale e dei suoi effetti sulla performance è divenuto oggetto di ricerca sia in ambito accademico che imprenditoriale.

Avuto origine negli Stati Uniti, in risposta agli scandali finanziari degli anni '70, l'interesse sui risvolti etici e sociali dell'impresa ha subito una maggiore attenzione sia per il presentarsi di nuovi casi di crisi finanziarie e sia per l'aumento della sensibilità al tema ambientale. Numerosi sono gli scritti e le ricerche che tentano di dare un contributo nella spiegazione delle relazioni tra un argomento prettamente filosofico ed umanistico, qual è l'etica, ed un altro più pragmatico e quantitativo, la gestione d'impresa.

Nel corso dei decenni, la dottrina ha fatto notevoli passi avanti nella definizione di quella particolare declinazione dell'etica che è l'etica aziendale, mentre al contempo non poche aziende hanno iniziato a dotarsi di strumenti di definizione e misurazione del loro comportamento etico.

Le motivazioni di fondo per spiegare gli investimenti delle imprese in questa direzione sono ancora oggetto di indagine, ma convincenti risultano gli indizi che, non tralasciando la inevitabile e fondamentale necessità per l'impresa di generare profitto, identificano nella crescita e legittimazione della loro reputazione il vero fine prefissato e perseguito.

Partendo da questo presupposto, le imprese hanno percorso strade differenti nell'individuare, incrementare e comunicare i propri atteggiamenti etici. Così accanto ai codici etici, sono sorte intere sezioni di reportistica periodica al fine di accertare e rendere pubblici progetti e progressi dell'impresa sulla strada della responsabilità sociale. Naturalmente, per sua stessa essenza, un comportamento etico è difficilmente misurabile. Ed è proprio questa la difficoltà e la sfida che ricercatori ed imprenditori tentano di affrontare e risolvere: ricercare, cioè, nuove metodologie di calcolo e nuove misurazioni per trasformare un comportamento etico in performance aziendale.

L'etica aziendale fine a se stessa, con il solo scopo di incrementare il bene comune, rappresenta indiscutibilmente una virtù nel consesso umano e sociale, ma quando è riferita all'agire aziendale non si può disgiungerlo dal ritorno economico, rappresentando esso stesso un cambiamento nella condizione del business.

I cambiamenti avvenuti nelle strutture organizzative e nelle performance dei mercati internazionali a seguito delle recenti crisi finanziarie, hanno spinto le imprese a rivedere il loro modo di fare business e la rappresentazione di sé che davano all'esterno. Le risorse intangibili sono assunte ad un nuovo ruolo, tale da evidenziare l'obsolescenza della capacità

rappresentativa del valore da parte del sistema contabile tradizionale, dimostrato dall'ampio e sistematico *gap* informativo presente sui mercati finanziari tra il valore di mercato delle imprese ed il valore contabile del capitale.

I recenti andamenti delle borse finanziarie ed i frequenti fallimenti di grandi aziende in seguito ad errate scelte strategiche, dettate dal solo obiettivo di ottenere il maggior profitto possibile, hanno ricondotto il dibattito accademico a concentrarsi con sempre maggiore forza sulla necessità di regole etiche nella conduzione del business.

La crisi bancaria con ripercussioni sull'economia reale che ha investito tutti i mercati mondiali alla fine del 2008 ha dato nuova linfa alla discussione sulla necessità di introdurre nel bilancio di esercizio la valutazione di alcuni asset intangibili, oggi oggetto di informativa volontaria.

Il caso di alcune società fallite durante questa crisi che sono state acquistate per cifre simboliche così come indicato dai valori di bilancio e ritenute altamente appetibili per la grande quantità di conoscenza e professionalità delle loro risorse umane, è emblematico per indicare come il bilancio di esercizio non sia ancora rappresentativo di quella parte dell'azienda capace di creare valore legata alle risorse umane.

Ancora il 28 dicembre 2008 l'inserto Domenica de Il Sole 24 Ore riportava la recensione del libro "Ethical Choices in Economics, Society and Environment", dall'emblematico titolo di "Voglia di Business Ethics", a rimarcare come questo tema sia di estrema attualità e lungi dall'essere totalmente sviscerato.

In questa ricerca, pertanto, si vuole dare uno spunto di riflessione per inserire il comportamento etico dell'impresa tra gli asset intangibili di bilancio.

Scopo, cioè, è quello di cercare di razionalizzare l'abbondante letteratura riguardante il tema etico, cercando al contempo di riflettere sugli asset di bilancio al fine di accertare e valutare se sia opportuno e applicabile includervi le performance etiche di impresa.

Partendo dalla necessità di definire l'etica, per ciò che essa è in essenza, si è delineato, nella sua evoluzione filosofica secolare, il punto di contatto con l'economia aziendale. Ciò è servito per dare la base di riferimento, in termini etici, su cui costruire il legame con l'impresa e gettare le fondamenta di una sua possibile valutazione quantitativa.

Successivamente si sono analizzati gli strumenti e le metodologie fino ad oggi applicate in ambito aziendale, relative al ruolo sociale e di responsabilità d'impresa. Per fare questo si è preso come punto di vista privilegiato la strategia di comunicazione. Si sono analizzati brevemente i principali strumenti dell'informativa volontaria oggi utilizzata per comunicare l'approccio responsabile, sociale, ambientale ed etico.

Dopo aver così legato l'argomento filosofico a quello economico e aver descritto i risultati in termini di comunicazione strategica di impresa, si è infine affrontato il tema degli asset intangibili.

L'informativa volontaria presentata dalle aziende non ha ancora ottenuto rilevanza nella valutazione complessiva del valore dell'impresa, essendo questa ancora fortemente legata alle stime di carattere contabile. Poiché il comportamento etico rappresenta un modo di essere dell'individuo nell'istituto economico aziendale, nonché il risultato dei suoi valori personali e del suo credo nei valori che l'azienda si è data per il corretto funzionamento, è evidente la sua connotazione non quantitativa bensì puramente qualitativa. Tuttavia il ritorno in termini di immagine, credibilità, lealtà, fidelizzazione e correttezza consente di individuare, in un retto comportamento aziendale, un fattore di creazione di valore per l'impresa. Come tale, esso è suscettibile di essere considerato un vero e proprio asset aziendale. Si è presa in prestito, a tale fine, tutta la dottrina relativamente alla importanza del capitale intellettuale come asset aziendale, aggiungendovi il carattere etico al di là del più puro contenuto di competenze e conoscenze.

Così, dopo un breve esame del trattamento contabile negli IAS degli asset intangibili, si è provato a proporre qualche spunto di riflessione sulla possibile introduzione di comportamenti aziendali direttamente nel bilancio d'esercizio.

La metodologia seguita è stata quella di estrapolare tra le 35 società italiane quotate che redigono un bilancio sociale o di sostenibilità, quattro imprese rappresentative di quattro importanti settori economici tra i più noti: erogazione servizi (utilità), bancario, metalmeccanico-industriale e alimentare. Dall'analisi dei bilanci sociali si è cercato di estrapolare le caratteristiche peculiari di ognuna delle quattro imprese, le cui proprietà potessero essere considerate suscettibili di iscrizione in bilancio di esercizio tra gli asset intangibili. Per rendere tale scelta maggiormente significativa si è cercato di cogliere proprio quelle caratteristiche che più di altre fossero legate al core business dell'impresa, che cioè meglio la rappresentassero.

Si è quindi cercato di evidenziare come tali caratteristiche siano in grado, se correttamente valorizzate, di aiutare nella composizione del gap tra il valore di mercato e il valore contabile del capitale d'impresa.

Si tratta ovviamente di una pura proposta teorica, non avendo alcuna impresa ancora tentato una valutazione di tale tipo, ma che facilmente si può intuire che sarà oggetto di concreto dibattito nell'immediato futuro, di cui si scorgono i primi segni nella discussione in atto a seguito della attuale crisi economica. Le difficoltà nell'individuare metodologie di valutazione

corrette e oggettive, in modo da rendere confrontabili le diverse imprese, nonché l'altrettanto difficile individuazione dei limiti e contorni dei singoli comportamenti/processi etici e dei risultati conseguenti, rappresentano un ostacolo che difficilmente le aziende potranno affrontare se non in periodi di stabilità. Pur tuttavia la possibilità offerta dagli IAS di includere anche il capitale intellettuale tra le risorse intangibili dell'impresa concede libertà di azione in tale direzione.

Inoltre la situazione congiunturale economica di crisi fa intravedere un possibile intervento direttamente delle istituzioni pubbliche al fine di rendere più stringenti le regole per la valutazione e la rappresentazione della correttezza delle imprese al di là del puro aspetto contabile.

Il presente spunto è frutto della attuale metodologia di valutazione delle imprese. Partendo dai metodi di valorizzazione della solidità di un'azienda utilizzati da istituzioni finanziarie, non si è potuto che concludere che l'informativa laddove volontaria riveste un carattere di scarso valore e viene poco considerata. Pertanto si è valutata l'ipotesi, perfettibile e suscettibile di approfondimenti, di introdurre nel bilancio anche componenti etiche e comportamentali, facendole uscire dalla documentazione volontaria, rendendola quindi obbligatoria e maggiormente controllabile.

Resta infine sottinteso che ritenendo di fondamentale importanza un cambiamento di cultura in seno alle aziende ed al mercato, in direzione etica, ogni statuizione che obblighi le imprese a rendicontare e controllare il proprio comportamento, anche al di fuori dell'ambito contabile, non può che rappresentare un progresso verso il perfezionamento del ruolo sociale che questi istituti per loro stessa definizione devono assumere.

Capitolo I
Etica e Azienda

1.1 Etica: definizione, nozioni ed applicazione aziendale¹

All'inizio degli anni Settanta si sviluppò, negli Stati Uniti, un dibattito che aveva come oggetto l'*etica applicata*.

Essa rappresentava un insieme di principi, di norme e di finalità morali relativi ad ambiti particolari dell'esperienza umana. Si cominciò così a discutere di etica dell'ambiente, di etica delle professioni, di bioetica e di etica degli affari, con l'intento di promuovere una riflessione di tipo morale non a carattere generale o fondamentale, ma strettamente agganciata a problematiche particolari, spesso assolutamente nuove.

L'esigenza era quella di applicare i principi etici generali a situazioni, casi ed ambiti concreti. Tale esigenza, in realtà, non era particolarmente nuova: la stessa riflessione morale ha dentro di sé una finalizzazione pratica ed applicativa, anche se il modo di concepirla è stato molto differente nelle varie epoche storiche, ora valorizzandola ora sottovalutandola.

Certo è che nella nostra epoca il rapido sviluppo della ricerca scientifica e del progresso tecnologico ha profondamente modificato le condizioni di vita dell'uomo. Pertanto l'etica applicata è nata come tentativo di raccogliere la sfida di questo sviluppo tecnico scientifico, con la consapevolezza della difficoltà di affrontare adeguatamente problemi morali del tutto inediti. La riflessione etica è stata così invitata ad assumere nuovi punti di vista interdisciplinari nei quali competenze e sensibilità molteplici e diversificate sono chiamate ad integrarsi reciprocamente.

Si è pertanto creato un nuovo ambito di trattazione etica, quello che coniuga, sia nel senso della ricerca che in senso formale, la finalità morale e la scienza tecnologica.

Tale nuovo scenario richiama da un lato la necessità di affermare la non adeguatezza del pensiero etico filosofico classico per spiegare ed interpretare il mondo nuovo, dall'altro la settorializzazione degli ambiti applicativi in cui sembra suddivisa la realtà dell'individuo.

Prescindendo da un giudizio generale sull'evoluzione sociale dell'ultimo secolo e sulla necessità di studiarla ex novo da parte dell'etica, si può tuttavia facilmente individuare nei fondamenti dell'etica classica quei principi di base ancora fortemente utilizzabili per lo studio dell'uomo e della sua natura.

¹ ETICA: s.f. 1 Parte della filosofia che ha per oggetto la determinazione della condotta umana e la ricerca dei mezzi atti a concretizzarla. 2 Insieme delle norme di condotta di una persona o di un gruppo di persone.

MORALE: A agg. Che concerne le forme e i modi della vita pubblica e privata, in relazione alle categorie del bene e del male. B s. f. 1 Parte della filosofia che studia i problemi relativi alla condotta dell'uomo. 2 Complesso di consuetudini e norme che regolano la vita pubblica e privata. N. Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Milano 2002

Che cos'è il dovere? Che cos'è la giustizia? Cos'è il bene? Che rapporto c'è tra la vita morale e la felicità? Quali sono le motivazioni che ci spingono ad agire in un modo piuttosto che in un altro?

Ci sono dei criteri che possono orientarci ed essere seguiti quando ci troviamo a scegliere in condizioni di difficoltà o incertezza?

Questi sono solo alcuni degli interrogativi inerenti alla riflessione etica e a cui essa ha cercato nel corso dei secoli di dare risposta. Sono interrogativi che affiorano, più o meno esplicitamente, dalla esperienza quotidiana e a cui alcune personalità, da Socrate in poi, hanno cercato di fornire razionali ed adeguate argomentazioni².

In greco *ethos* significa “comportamento, costume” e fu proprio sulla base di questo significato che Aristotele coniò l'espressione di *ethike theoria* per individuare quel tipo di sapere che ha per oggetto di indagine la prassi dell'uomo (*praxis* come agire).

Partendo dalla concezione platonica per cui il Bene è ciò che viene perseguito da ogni persona e che costituisce il fine di ogni nostra azione³, Aristotele cercò di mettere a punto una definizione della relazione tra il sommo bene (o bene assoluto) ed il bene per l'uomo, cercando di rispondere alla domanda: cos'è il Bene?

“Comunemente si ammette che ogni arte esercitata con metodo e, parimenti, ogni azione compiuta in base a una scelta, mirino ad un bene: perciò a ragione si afferma che il bene è *ciò cui ogni cosa tende*.”⁴ Il problema fondamentale dell'etica aristotelica è di definire che cosa sia il bene in generale e per l'uomo in particolare. Il punto di partenza per Aristotele è infatti la definizione di bene, considerato come fine verso cui tutto tende, cioè come fine alla cui realizzazione è diretto il processo evolutivo di ogni cosa che diviene.

Tuttavia risulta difficile dare una definizione di bene. Per questo l'uomo secondo Aristotele deve esercitarsi nell'individuare limiti e caratteristiche di questo oggetto. Politica è il nome che egli dà a questo esercizio, alla scienza cioè che si propone di dare una risposta a questa ricerca e che si occupa dell'uomo in quanto essere capace di agire, consapevolmente e liberamente in vista di un fine⁵.

² La riflessione etica è stata infatti esercitata, nella storia del pensiero Occidentale, principalmente dai filosofi. Costoro furono i primi, a partire dall'Atene del V sec. a. c., a porsi una serie di interrogativi che avevano come oggetto l'ambito della prassi umana, colta nella molteplicità delle sue espressioni, da quelle di carattere più personale a quelle più direttamente collegate all'esperienza sociale, giuridica e politica. Siffatta riflessione prese il nome di filosofia morale o etica filosofica. Per una storia dell'etica si vedano J. Rohls, *Storia dell'etica*, Il Mulino, Bologna 1995; L. Casini, M. T. Pansera, *Istituzioni di filosofia morale*, Meltemi, Roma 2003 e A. Da Re, *Filosofia morale*, Bruno Mondadori, Milano 2003.

³ Platone, *Filebo*, Bompiani, Milano 2000 pagg. 76-77

⁴ Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, pag. 51

⁵ “Orbene, se vi è un fine delle azioni da noi compiute che vogliamo per se stesso, mentre vogliamo tutti gli altri in funzione di quello, e se non scegliamo ogni cosa in vista di un'altra [...] è evidente che questo fine deve essere il bene, anzi il bene supremo. E non è forse vero che anche per la vita la conoscenza del bene ha un grande

Si pone così per primo il rapporto tra etica e politica come esercizio, indispensabile per comprendere l'intera definizione aristotelica di etica. Si tratta, quindi, di vedere quale sia il rapporto tra individuo e stato, tra uomo e cittadino, e per esteso tra individuo e collettività, tra bene in senso morale e bene in senso politico.

Per Aristotele l'animo dell'uomo ha in sé due componenti: una irrazionale, che egli definisce "desiderio", ed una più razionale dalla quale prendono forma le virtù dell'uomo, saggezza e sapienza⁶. L'uomo è chiamato a realizzare se stesso agendo secondo virtù, nella ricerca della felicità, vero bene dell'uomo.

Le virtù umane definite come etiche derivano dall'esercizio e dall'abitudine di ripetere determinati atti: così ad esempio non basta un singolo atto di coraggio per definire coraggioso un uomo, ci vuole piuttosto l'abitudine ad agire coraggiosamente nelle situazioni e nelle circostanze più disparate⁷. Il punto di partenza della riflessione etica dell'uomo deve essere quindi quello del significato della vita buona: l'uomo deve tendere alla felicità e uno dei suoi requisiti fondamentali è la compiutezza della sua stessa vita.

Egli è quindi responsabile del suo proprio agire. Aristotele definisce così l'importanza delle virtù nell'agire umano. La realizzazione di sé, che conduce alla felicità, si dà attraverso la formazione del proprio carattere e quindi attraverso l'esercizio di quelle virtù etiche, come giustizia, coraggio e temperanza, che sostenute dalla virtù razionale della saggezza pratica consentono all'uomo di condurre una vita moralmente buona distinguendo ciò che è bene ed evitando il male.

L'agire secondo saggezza e illuminati dalla razionalità è condizione imprescindibile per arrivare ad una vita moralmente giusta che tenda alla felicità.

Questo implica la necessità per l'uomo di essere virtuoso: "l'uomo felice è colui che agisce secondo virtù completa ed è provvisto a sufficienza di beni esterni non in un qualunque periodo di tempo, ma in una vita completa".⁸

Nel suo agire quotidiano l'uomo ha quindi bisogno di una serie di beni esteriori, tra i quali Aristotele fa rientrare oltre agli oggetti materiali anche una serie di "risorse" come le persone e le loro aggregazioni.

peso, e che noi, se, come arcieri, abbiamo un bersaglio, siamo meglio in grado di raggiungere ciò che dobbiamo? Se è così, bisogna cercare di determinare, almeno in abbozzo, che cosa mai esso sia e di quale delle scienze o delle capacità sia l'oggetto. Si ammetterà che appartiene alla scienza più importante, cioè a quella che è architettonica in massimo grado. Tale è manifestamente, la politica". Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, Pagg. 53-54

⁶ Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, Pagg. 63-57

⁷ Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, Pagg. 87-90

⁸ Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, Pag. 77

Questi beni risultano necessari per il raggiungimento della felicità e della compiutezza, ma non sufficienti essendo solo la virtù elemento sufficiente per una vita morale. Aristotele si presenta così come il primo filosofo ad aver indagato e descritto in maniera dettagliata e persuasiva la filosofia etica. I capisaldi della sua analisi filosofico-antropologica rappresenteranno la base di tutto il pensiero etico successivo, in particolar modo nel periodo medievale con lo sviluppo della dottrina patristica. Ben chiari risultano nella sua filosofia gli attributi che l'uomo deve possedere per condurre una vita virtuosa. Sottolineando la sufficienza di una condotta pratica secondo virtù, egli infatti mette in evidenza la supremazia della virtù razionale sulla materia. I beni, così come una buona fortuna, sono necessari all'uomo nel suo percorso verso la felicità ma non possono da soli condurre ad una vita moralmente virtuosa. Questo spunto di enorme importanza divenne centro di argomentazioni per i successivi secoli, legato com'è al dualismo oppositivo tra Essere e oggetto, tra volontà e piacere, fino ad assumere rilevanza nel rapporto uomo-Dio in S. Agostino e S. Tommaso d'Aquino.

Il postulato secondo cui la ragione, tramite la volontà, guida l'uomo più della materia, divenne tema principale nel Medioevo per affermare la superiorità dell'anima sul corpo, del divino sul terreno, dello spirito sulla materia.

Tale razionalità altresì è ciò che più avanti, in Kant, diventerà il soggetto in grado di leggere con chiarezza il senso della legge morale, giungendo al riconoscimento dell'imperativo categorico⁹.

E' dunque l'uomo per Aristotele il vero motore della riflessione morale, solo lui può giungere all'*eudaimonia*, felicità, senso e fine della vita.

In esso è riposta la capacità di giungere a tale fine, sottostando alla virtù razionale e servendosene allo stesso tempo. La volontà dell'uomo viene posta così al centro del suo stesso agire, definendo il senso e le possibilità di riuscita. Da qui in poi, l'uomo, con la sua volontà, sarà sempre al centro dell'agire etico e delle sue leggi morali.

Da questo momento in poi il dibattito etico si concentra sulla possibilità per l'uomo di discernere rettamente le leggi morali ed individuare il miglior modo di seguirle.

Aristotele quasi a conclusione della sua Etica Nicomachea fa anche un breve excursus sulla importanza dell'amicizia¹⁰. Proprio partendo dal tentativo di spiegarne la necessità, egli introduce il tema delle aggregazioni: "due che marciano insieme, infatti, hanno una capacità

⁹ E. Kant, *Critica della ragion pratica*, Laterza, Bari 2001

¹⁰ Si veda Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, Libri VIII e IX, Pagg. 299-369

maggiore sia di pensare sia di agire”¹¹. Partendo da questo presupposto Aristotele sviluppa ulteriori considerazioni relative alla riflessione morale, non più e non solo in ambito individualistico ma nella complessità degli aggregati di individui. A questo tema Aristotele fa solo un breve cenno, concentrando tutto il suo pensiero sulle capacità pragmatiche dell’uomo in generale. Ma proprio da questo cenno nacque nei secoli successivi una fiorente letteratura che in molti casi si è strettamente intrecciata agli studi sociologici. Il valore delle affermazioni aristoteliche è infatti tutt’oggi evidente nel pensiero di molti studiosi ed in particolar modo in MacIntyre che, coniugando l’agire individuale e l’aggregato sociale, sottolinea come l’agire dell’uomo può definirsi giusto indipendentemente dal fatto che egli possa vivere in una società con strutture istituzionali e sociali profondamente giuste; e viceversa può essere ingiusto anche se ha la fortuna di vivere in società giuste.

Così egli suggerisce, sull’esempio di Aristotele, di valorizzare le tradizioni collettive e le diverse forme di comunità, comprendendo le famiglie, le associazioni di varia finalità, le categorie professionali, le imprese, nell’ambito delle quali possono svilupparsi le virtù morali individuali dell’uomo¹².

Aristotele risulta senza dubbio essere stato il primo ad occuparsi di etica in ambito generale e filosofico in maniera così dettagliata. A lui si deve infatti il contributo più serio e corposo di descrizione della morale e della sua importanza nella vita dell’uomo. Il significato sociale di bene comune, inteso aristotelicamente come ciò cui ogni azione tende, permea di sé i comportamenti dell’individuo, preso sia singolarmente che in tutte le sue forme associative.

Parlare di etica significa rifarsi al lungo e impegnativo dibattito sulla giustizia delle azioni, nonché all’infinito studio su cosa sia bene e cosa sia male.

Proprio in questo contesto si può comprendere la definizione di morale come insieme di norme e consuetudini che regolano la vita pubblica.

In ambito sociale, infatti, l’individuo tende ad aggregarsi in gruppi differenti¹³, più o meno spontanei, che hanno l’obiettivo di rispondere ad esigenze interne ed intimistiche oppure esterne e razionali. In sociologia¹⁴ si definisce gruppo un insieme di persone che interagiscono

¹¹ Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, Libro VIII pag. 299 riprendendo e citando Omero, *Iliade*, Libro X pag. 224.

¹² Sul pensiero di MacIntyre si vedano A. MacIntyre, *Dopo la virtù. Saggio di teoria morale*, Feltrinelli, Milano 1987; A. MacIntyre, *Animali razionali dipendenti. Perché gli uomini hanno bisogno delle virtù*, Vita e Pensiero, Milano 2002

¹³ Sulla organizzazione ed aggregazione si veda N. Luhmann, *Organizzazione e decisione*, Bruno Mondadori, 2005; N. Brunsson, *The irrational Organisation: Irrationality as a basic for organisational action and change*, Chichester, 1985; A. Giddens, *Capitalismo e teoria sociale. Marx Durkheim, Weber*, Il saggiatore, Milano 2002

¹⁴ I riferimenti alla definizione di gruppo e alla distinzione tra gruppi primari e secondari sono tratti da A. Bagnasco, M. Barbagli, A. Cavalli, *Corso di sociologia*, Il Mulino, Bologna 2007, pag. 88. A tale proposito si

le une con le altre in modo ordinato sulla base di aspettative condivise riguardanti il reciproco comportamento. Dato che gli esseri umani sono fondamentalmente animali portati a cooperare, i gruppi rappresentano una componente vitale della loro struttura associativa.

Essi si formano e si trasformano costantemente: non è necessario che siano autodefiniti e spesso, anzi, sono identificabili solo dall'esterno. Le aggregazioni di esseri umani si possono variamente codificare, sebbene la ripartizione più seguita dalla sociologia è quella che si basa proprio sul tipo di relazione. In base a tale criterio si hanno quindi i *gruppi primari* composti da “un numero di persone superiore a due” che interagiscono per un periodo di tempo relativamente lungo sulla base di rapporti “faccia a faccia”.

Di questi gruppi il più noto esempio è senza dubbio la famiglia. Esistono poi i *gruppi secondari* che sono composti da individui che interagiscono su basi temporanee, anonime ed impersonali. I membri non si conoscono personalmente o si conoscono solo in relazione a particolari ruoli formali, prescindendo dall'essere persone nella loro completezza. Solitamente questi gruppi conseguono finalità specifiche e sono meno emotivamente impegnati. Di questo secondo gruppo fanno parte aziende, partiti politici e burocrazie statali. Così inquadrata l'impresa si presenta come un aggregato di individui che si sono uniti spontaneamente con una finalità comune, escludendo così l'aspetto personale ed emozionale. L'azienda, quindi, si presenta come un organismo spontaneo razionale che tende ad una strutturazione. Nel 1965 lo psicologo sociale Bruce Tuckman propose un modello di evoluzione della vita dei gruppi in cinque fasi successive sequenziali, tra le quali la strutturazione ha un ruolo principale nel rapporto individuo-gruppo¹⁵. In questa fase infatti i membri del gruppo si accettano vicendevolmente e sviluppano delle norme di gruppo alle quali tutti si sentiranno impegnati¹⁶. La coesione del gruppo definisce il livello di solidarietà fra i membri ma anche la condivisione delle norme e soprattutto il senso di appartenenza. Seguendo la teoria della *social cognition*¹⁷ (teoria della percezione sociale), ogni individuo percepisce in maniera differente la propria partecipazione al gruppo. In questo senso l'azienda può generare nell'individuo una partecipazione per identificazione che può prescindere dalla condivisione e somiglianza di idee o bisogni, introducendo una motivazione più inconscia.

vedano anche F. Crespi, *Introduzione alla sociologia*, Il Mulino, Bologna 2002 e dello stesso autore, *Il pensiero sociologico*, Il Mulino, Bologna 2002.

¹⁵ B. Tuckman, M. A. C. Jensen, *Group and Organisational Sites*, in *Stages of small group development revisited*, 2, 1965, pagg. 419-427.

¹⁶ Successivamente a questa fase viene a sparire la conflittualità interna ai membri del gruppo e con le fasi successive di “attività e aggiornamento” il gruppo può tendere alla sua finalità analizzando razionalmente modus operandi e risultati ottenuti. Sulla teoria di Tuckman si veda inoltre B. Tuckman, *Theories and applications of Educational Psychology*, Mc Graw-Hill, New York 1996.

¹⁷ L. Castelli, *Psicologia sociale cognitiva. Un'introduzione.*, Laterza, Bari 2004

La differenza con la motivazione di semplice somiglianza è nel meccanismo psicologico che entra in gioco e determina la scelta. Molti individui aspirano infatti ad appartenere a gruppi che hanno un'identità specifica e che rappresentano uno status socialmente desiderabile. Entrare a far parte del gruppo, quindi, può rappresentare per talune persone realizzazione, successo, prestigio.

In tal senso l'azienda, come aggregato spontaneo razionale in cui l'individuo può realizzare parte del suo essere, sembra rispondere ad alcuni dei bisogni umani già chiaramente esposti da Maslow¹⁸.

L'azienda si presenta quindi come una delle possibili aggregazioni razionali e spontanee tra esseri umani. L'individuo che ne fa parte non può mai dimenticarne, conseguentemente, caratteristiche e finalità. Riprendendo la definizione zappiana, l'azienda è un "istituto economico, atto a perdurare, che per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordine e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento ed il consumo della ricchezza"¹⁹.

Considerando in senso ampio ed allargato la finalità dell'azienda, si potrebbe dire che come istituto l'azienda non solo mira al soddisfacimento di bisogni di tipo maslowiano di tutti coloro che partecipano ad essa, ma soddisfa anche bisogni esterni, rintracciabili nell'ambiente-mercato.

In questo senso, come aggregato di individui orientati ad un unico scopo, l'azienda ha in sé un'etica che chiameremo "di costituzione", risultato dell'insieme dei comportamenti etici degli individui che la compongono, ed un'etica "di organismo", come insieme delle regole che essa deve darsi, come nuovo soggetto, aggregato di individui che agisce ed opera al suo esterno.

Come struttura di nuova nascita, l'azienda porta con sé tutti i pregressi ruoli sociali degli individui che la compongono. Questo assieme di ruoli e comportamenti sono legati all'attività d'azienda stessa da un forte legame a doppio senso. Così come l'individuo incide con il suo comportamento sul comportamento della società, così l'azienda come organismo con il suo insieme di norme comportamentali ed esecutive, influirà a sua volta sul singolo individuo,

¹⁸ La famosa piramide di Maslow, concepita nel 1954, rappresenta la gerarchia dei bisogni o necessità. Tale scala è suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari ai più complessi, passando attraverso i quali l'individuo realizza la propria personalità. I livelli individuati dallo studioso newyorkese sono:

- bisogni fisiologici
- bisogni di salvezza, sicurezza e protezione
- bisogni di appartenenza (affetto, identificazione)
- bisogni di stima, prestigio e successo
- bisogni di realizzazione di sé (realizzazione della propria identità e occupazione di una posizione soddisfacente nel gruppo sociale). A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper, New York 1954, ripreso in G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994

¹⁹ G. Zappa, *La nozione di azienda nell'economia moderna. Il risparmio*, anno II, n. 8, agosto 1954, pagg. 1255-1278, pubbl. anche da Giuffrè, Milano, 1954.

non solo relativamente al suo comportamento interno all'azienda stessa, ma anche all'esterno nei suoi altri ruoli sociali.

Brunetti e Coda nel loro testo di introduzione all'economia aziendale accennano alla piramide dei bisogni di Maslow trattando proprio di uno degli aspetti fondanti, costitutivi dell'azienda: l'assetto organizzativo. "Ciascuna persona in una data fase della propria vita sente con intensità i bisogni di una certa classe; di mano in mano che tali bisogni sono soddisfatti, diventano critici quelli della classe successiva"²⁰. Per la generalità delle persone operanti nei "sistemi economici progrediti" si possono considerare come soddisfatti i bisogni dei primi due livelli: bisogni fisiologici e bisogni di salvezza, sicurezza e protezione. Risulta così evidente il perché della aumentata attenzione all'etica dell'impresa come soggetto: perché proprio tramite la normazione del comportamento delle azioni dell'azienda, si può valutare come elementi costitutivi dell'impresa stessa (vedi assetto organizzativo) arrivino ad essere fondamentali e fondanti della vita delle persone che la compongono, in vista del soddisfacimento delle altre classi di bisogni maslowiani.

Questo è sicuramente un punto di contatto forte tra il primo pensiero aziendalistico, che rivolge all'istituto tutta la sua attenzione, ed il pensiero sociologico, che partendo dall'individuo come singolo giunge all'istituto aggregante dell'azienda stessa. Non si può dimenticare del resto che proprio la nascita del pensiero economico si deve a studiosi dell'assetto sociale e che proprio studiando le caratteristiche dell'individuo ed il suo comportamento nelle varie aggregazioni di cui fa parte, si è sviluppato in nuce un primo tentativo di esplicazione etica dell'azienda. Vero punto di svolta nello studio delle aggregazioni sociali e dell'economia è indubitabilmente la rivoluzione industriale. In quell'epoca i forti progressi tecnologici hanno generato una totale revisione della compagine sociale, con conseguente rivisitazione dei concetti etici applicati alla nuova realtà. A tal proposito estremamente importante e faro di riferimento è la *Teoria dei sentimenti morali* di A. Smith²¹.

In quest'opera Adam Smith analizza il ruolo di un comportamento morale al fine di definire regole generali di etica. Tale punto di vista gli derivava innegabilmente dallo studio di Hutcheson²², il quale era convinto della necessità di una ricerca dei principi generali dell'etica in una prospettiva tesa a fare valere l'ottica dei sentimenti di approvazione o disapprovazione,

²⁰ G. Airolidi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994 pag. 450

²¹ A. Smith, *Teoria dei sentimenti morali*, BUR, Milano 2001

²² Sulla teoria etica di Hutcheson e la sua incidenza sull'Illuminismo si vedano: T. D. Campbell, *Francis Hutcheson, Father of the Scottish Enlightenment*, in *The Origin and nature of the Scottish Enlightenment*, a cura di R. H. Campbell e A. S. Skinner, editore J. Donald, Edimburgo 1982; J. Moore, *The two systems of Francis Hutcheson: on the Origin of the Scottish Enlightenment*, in *Studies in the Philosophy of Scottish Enlightenment*, a cura di M. Stewart, Clarendon Press, Oxford 1990.

suscitati da un'azione in un osservatore. Per Smith il carattere virtuoso non era nient'altro che quello di colui il cui comportamento è ispirato a sentimenti considerati o appropriati alla situazione o meritevoli di lode da parte di un immaginario spettatore esterno, imparziale e ben informato. Evitando di addentrarci sulla disamina dell'importanza del comportamento simpatetico e dei rapporti tra Hume e Smith²³, è giusto invece focalizzare l'attenzione sul contesto nel quale Smith ha sviluppato questa sua visione etica. Il quadro d'insieme era quello della connessione tra società commerciale, che allora andava via via sviluppandosi, e virtù pubbliche, già al centro delle riflessioni di Mandeville²⁴. In particolare il problema che egli voleva affrontare era quello della conciliazione tra i valori peculiari, egoistici ed "affaristici" della società commerciale ed un comportamento virtuoso. Ci si chiedeva se le trasformazioni sociali ed economiche mercantilistiche stessero segnando la fine della virtù, o piuttosto affermassero la nascita di virtù pubbliche del tutto nuove. Questa seconda strada fu quella scelta da Smith, in continuità con Hume, affermando che la nascita di una nuova società aveva fatto tramontare le virtù guerriere delle società antiche permettendo il consolidamento di condizioni ideali per lo stato medio della vita. Il tema della "mano invisibile", comunemente relegato nell'*Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*²⁵, viene invece introdotto da Smith proprio nella Teoria dei sentimenti morali al fine di sostenere che i ricchi sono da essa spinti a realizzare una distribuzione dei beni necessari per la vita per favorire gli

²³ Nella stesura della Teoria dei sentimenti morali, Smith ha subito il fascino del pensiero di Hutcheson che aveva insegnato nella stessa Università di Glasgow. In particolare tra Hutcheson e Hume vi era stato un lungo dibattito dai toni accesi relativamente alla teoria etica. Smith aveva ripreso tutte le considerazioni sull'etica già espresse da Hume che non avendo ruoli accademici, al contrariodi Hutcheson, era riuscito a spingere il dibattito su terreni più estremi. Naturalmente Smith si proponeva di superare le posizioni di Hume, in modo da creare una teoria che fosse più generica e proponesse regole e norme applicabili ad ogni circostanza. Per fare questo aveva analizzato le idee di Hume cercando di superarle una alla volta nel dettaglio. Così a partire dai criteri etici dell'uomo sociale, al ruolo dello spettatore imparziale, fino alla definizione del comportamento simpatetico Smith aveva ripreso, confutato e superato le teorie di Hume. Per un quadro completo sui rapporti Smith-Hume si vedano D. Hume, *Trattato sulla natura umana*, BUR, Milano, 2001 e A. Smith, *Teoria dei sentimenti morali*, BUR, Milano, 2001 (testo e prefazione).

²⁴ Con l'apparire dell'era industriale, variano i rapporti che costituiscono la società. Varia conseguentemente anche la percezione che l'uomo ha di sé e delle sue potenzialità. Ben colta è questa nuova idea dell'uomo industriale nella Favola delle Api di Mandeville.

Bernard de Mandeville cercò in questo scritto in versi di rappresentare la nuova società capitalistica industriale, esaltandone la continua tendenza all'accumulazione.

Tale presupposto viene anzi meglio spiegato con la finalità ultima dell'accesso al denaro per la soddisfazione dei propri vizi privati. La società capitalistica risulta così auto alimentata dai flussi di denaro che essa stessa genera per i suoi partecipanti e che questi utilizzano per il soddisfacimento dei propri vizi.

Tutto il sistema si regge così sulla superiore capacità di spesa e sulla quantità effettiva di denaro che viene scambiato per i vizi. Così quando l'alveare torna ad essere virtuoso, il sistema si ridimensiona e prosegue la sua vita ad un livello di consumo più basso.

Nella sua esposizione della vita sociale capitalistica, Mandeville risente molto dell'impostazione patristica ed in parte kantiana che associa piacere a merce e merce a materia, definendo il tutto nel vizio. La volontà risulta tuttavia essere sempre al centro dell'agire umano, in questo caso deviato al vizio con connotazione morale negativa ma impatto sociale positivo. B. Mandeville, *La favola delle api*, Laterza, Bari, 2003

²⁵ La separazione, fatta per anni, delle teorie economiche di Smith dalle sue teorie morali, fu un'operazione arbitraria compiuta dalla scuola utilitarista e welfarista per sostenere le proprie tesi. A. Smith, *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Isedi, Milano 1989

interessi della società nel suo complesso. La condotta umana risulta così complessiva ed ingloba anche quella economica: i principi che guidano l'uomo nella morale, nella politica, nel diritto e nell'amministrazione sono gli stessi che devono guidarlo nelle scelte economiche. L'unicità dell'uomo in tutte le sue manifestazioni, siano esse morali, di diritto o economiche, è l'idea base sulla quale sono state costruite tutte le teorie economiche di Smith. Ed un forte richiamo a questa consapevolezza è venuto, in tempi più recenti, anche da Amartya Sen, che più volte ha insistito sui limiti di una teoria della condotta umana che guarda solo alle motivazioni interessate ed egoistiche, ritenendola inadeguata anche sotto il puro profilo economico²⁶.

In questo senso si coglie appieno l'importanza dell'individuo nell'istituto economico aziendale. Infatti, spinto dal suo interesse a soddisfare alcuni suoi bisogni, egli ha utilizzato ed utilizza la capacità di aggregazione propria dell'essere umano al fine di raggiungere degli obiettivi altrimenti impossibili per un singolo.

Si è affermato così un capitalismo in cui la produzione di merci con la sua complessità lavorativa era in un primo momento motore e guida. È chiara l'evoluzione che è stata seguita dall'impresa con il passare degli anni e il mutare delle epoche storiche. Dalla creazione e scambio di merci al puro fine di soddisfare i propri bisogni si è giunti allo svolgimento di attività al solo fine di lucro. Il perseguimento del profitto ed il perenne obiettivo di crescita hanno snaturato il principio originario di azienda, facendone un mezzo per arrivare a più grandi e spesso più facili ricchezze. Le lotte sindacali, il mutamento della società esterna e le crisi cicliche in tutti i settori hanno di volta in volta modificato il comportamento dell'impresa. Questi fattori esogeni sono stati spesso percepiti come coercizioni che spingevano le aziende a scelte obbligate. Queste si sono inoltrate sul terreno del massimo profitto raggiungibile, identificando in esso il punto di forza capace di far loro superare tutte le avversità esterne. Così facendo l'azienda ha però dimenticato il suo essere istituto, percependosi via via maggiormente come soggetto terzo rispetto agli individui che le compongono. Il discusso obiettivo della crescita infinita²⁷ ha condizionato buona parte dell'evoluzione della azienda nella storia. L'attività tesa al vantaggio competitivo ad ogni costo conduce ancora il management a scelte di business basate su crescita dimensionali e alti margini. L'individuo/stakeholder risulta schiacciato dalla volontà di questo terzo soggetto che ne annichilisce talvolta la volontà.

²⁶ A. Sen, *Etica ed economia*, Laterza, Bari 2005.

²⁷ Sul tema della decrescita si veda S. Latouche, *Breve trattato sulla decrescita serena*, Bollati Boringhieri, Torino, 2008 e *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano 2006; P. Cacciari, *Pensare la decrescita. Sostenibilità ed equità*. Cantieri Carta/Intra Moenia, Roma/Napoli, 2006.

La storia dell'azienda nelle sue evoluzioni ha seguito ovviamente anche l'evolversi delle teorie economiche a partire dal primo capitalismo, più concentrate sugli aspetti sociali ed umanitari delle istituzioni, fino a quelle di fine XX secolo più concentrate sulla creazione di nuovi bisogni nel consumatore al fine di poter allargare i mercati e sostenere la crescita. In questi termini si è giunti, come detto, fino ad una progressiva dimenticanza dei fini di base e delle caratteristiche costitutive dell'azienda stessa, esaltando unicamente un liberismo, che basandosi su logiche di apertura dei mercati e sul principio della mano invisibile ha spinto l'azienda ad interessarsi solo all'aspetto di creazione dei profitti.

Così facendo, l'individuo che ad essa partecipa riconosce come creatori di valore soltanto quegli elementi-oggetti che hanno o sono suscettibili di avere un prezzo.

Lorenzo Caselli giunge conseguentemente a questa riflessione: “ se lo scopo unico dell'attività economica è l'arricchimento e un affare si prospetta vantaggioso, perché non perseguirlo? L'uso sociale del denaro si annulla nel circuito perverso della *produzione di denaro a mezzo di denaro*. ”²⁸

L'azienda si trova così di fronte ad una strada senza uscita, in cui l'obiettivo del profitto assorbe tutto, distruggendo persino le caratteristiche operative dell'azienda stessa. L'etica applicata all'impresa diventa strumento per scardinare questa paralisi. “L'etica non consiste nel porre vincoli o proibizioni ma nell'offrire criteri e orientamenti in vista del bene della persona nelle sue dimensioni individuali e comunitarie. Essa pertanto non è un qualcosa di sovrapposto rispetto all'operare dell'uomo, ma bensì esigenza intrinseca dell'operare stesso”²⁹.

Ma proprio in considerazione di questo fine si impone la necessità di concentrarsi sull'unico soggetto in grado di rendere l'etica un fattore di valore per l'azienda: l'uomo.

1.2 L'etica cattolica: cenni generali e riflessi aziendali

Le origini dell'etica cristiana possono farsi risalire ad Agostino che per primo ne parlò diffusamente, riprendendo ed ampliando le idee ed i concetti di Aristotele.

²⁸ L. Caselli, *Il profitto dell'impresa nelle relazioni fra etica ed economia*, in *Etica d'Impresa*, a cura di G. Rusconi e M. Dorigatti, FrancoAngeli, Milano 2005 pagg. 71-88

²⁹ *Ibidem*.

Anche qui il predominio teorico è del concetto di bene come fine ultimo a cui l'agire umano deve tendere. Pur tuttavia i medesimi concetti correlati a questo principio assumono significati nuovi.

Nuovo infatti è il modo di concepire il bene: “Dal momento che tutte le cose buone sia grandi sia piccole, a qualsiasi livello di realtà si trovino, non possono essere se non ad opera di Dio, ne consegue che ogni natura in quanto natura è un bene, e che ogni natura non può essere se non dal Dio supremo e vero”³⁰.

Agostino per primo respinge l'equazione che in alcuni filosofi precedenti era sorta tra materia e male. Egli anzi riafferma con potenza che, partendo dalla diversità degli esseri, si possono concepire differenti tipi di beni: alcuni saranno superiori altri inferiori, ma ciò che è inferiore, anche al massimo livello, è in sé e per sé un bene. Questa concezione è possibile in Agostino, e in molti altri pensatori successivi, solo grazie al presupposto che il bene cui tutto tende e bene supremo è Dio. “Tutte le altre cose non sono se non ad opera di Lui, ma non sono da Lui. Infatti, ciò che è da Lui coincide con ciò che Lui stesso è; invece le cose che sono state fatte ad opera di Lui non sono quello che Lui stesso è.”³¹ Introducendo un concetto basilare per tutta la dottrina cattolica, Agostino pone una profonda distinzione tra creato e generato. Tutto il mondo materiale, essendo creato e creatura di Dio, deriva da Lui, ma da Lui è diviso. Dopo la creazione dei beni, la materia, si parte da Lui e si allontana: più lontana essa è, più inferiore è quel bene. Agostino definisce il male morale (*iniquitas*) come *desertio meliorum*, ossia un abbandono dei beni migliori da parte della volontà dell'individuo. Da ciò deriva che quando la volontà compie il male, non si dirige propriamente verso delle realtà malvagie, ma piuttosto verso beni inferiori invece di prediligere beni superiori.

Allo stesso modo in Tommaso d'Aquino il male viene concepito come privazione del bene. Il male può essere cioè paragonato ad altri fenomeni che propriamente non esistono, quali ad esempio l'errore, che non ha una realtà propria, ma è privazione di verità. Il male morale risulta quindi chiaramente come azione liberamente voluta dall'uomo ed è il rifiuto del fine a cui è ordinato l'uomo stesso nella sua realizzazione come figura morale. In questo si riafferma tutta l'originalità del pensiero filosofico cattolico medioevale: la felicità, meglio la beatitudine, è il sommo bene aristotelico, il fine ultimo a cui tende tutto il nostro essere ed in cui troviamo pieno appagamento e completa realizzazione.³²

³⁰ Aurelio Agostino, *De natura boni*, trad. it. Di G. Reale, *La natura del bene*, Rusconi, Milano 1995, pagg. 112-115.

³¹ *Ibidem*.

³² Tommaso d'Aquino, *Summa Theologiae*, I, q. 48, a. 5; trad. it. *La Somma teologica*, Vol. I, Edizioni Studio Domenicano, Bologna 1996, pag. 463.

Tale felicità-beatitudine, per di più, non può essere guadagnata direttamente dall'uomo con le sue sole forze naturali, bensì solo grazie al dono con cui Dio gli ha concesso la grazia di raggiungerlo. Nella filosofia teologica medievale viene anche ripreso il concetto di virtù, aggiungendo a quelle classiche, che da Bonaventura in poi saranno definite cardinali, vale a dire prudenza, giustizia, forza e temperanza, le virtù frutto della grazia di Dio, dette teologali, quali fede, speranza e carità.

Nel *De libero arbitrio*³³ Agostino ribadisce con forza la centralità della volontà umana nella tensione al bene. L'uomo è capace di conoscere dal momento che nella sua anima interviene un maestro superiore che lo illumina: è la verità di Dio che, dal di dentro, lo istruisce e gli consente di riconoscere la verità. Ovviamente così come sono molteplici i beni che l'uomo ha di fronte a sé, altrettanto lo sono le scelte possibili. Ciò non toglie però al ragionamento agostiniano la validità del fine ultimo a cui devono tendere le scelte dell'uomo. Così anche le leggi terrene, che al contrario di quelle di Dio, regolamentano le relazioni possibili tra uomini e cose, saranno a loro volta tanto più giuste quanto più si conformeranno alla legge eterna, secondo la quale "è giusto che tutte le cose siano perfettamente ordinate"³⁴.

Così l'uomo virtuoso è quello che, nella sua libertà, riconosce la forza dell'amore di Dio che è dentro di lui e lascia le sue scelte tendere al bene sommo.

Più in là si spinge Tommaso d'Aquino nella sua *Summa Theologiae*, laddove addirittura descrive una sorta di percorso gerarchico tra le virtù e la legge. Le prime infatti essendo un principio intrinseco, definibile come *habitus*³⁵, cioè come qualità che contraddistingue l'essere di una determinata persona, hanno una rilevanza maggiore nella riflessione sulla vita buona dell'uomo, precedendo necessariamente la riflessione su obblighi e doveri, tipica delle leggi. Questa gerarchizzazione risulta di tutta validità laddove si pensi alle difficoltà di intenzione che sottendono le leggi stesse. Agostino a tale proposito fa un netto richiamo alle volontà legiferanti: occorre amare ciò che la legge comanda, cioè adempierla non per timore della pena, ma per l'amore della giustizia. Così la bontà di una legge non sta nell'accordo intersoggettivo che può generarla, ma dalla bontà della virtù che la sostiene. Questo argomento, depurato del suo aspetto teologico, sarà ripreso anni dopo da Kant nella spiegazione dell'imperativo categorico³⁶.

La legge sottostà quindi al libero arbitrio, alla libertà di cui è dotato l'uomo di esercitare la sua volontà. Essa infatti è libera e quindi responsabile dei propri atti e non sottoposta alla

³³ Aurelio Agostino, *De libero arbitrio*, II, 8, 20, trad. it. R. Fedriga e S. Puggioni, Rizzoli-BUR, Milano 1997.

³⁴ *Ibidem*, I, 6, 15 pagg. 114-117.

³⁵ Tommaso d'Aquino, *Summa Theologiae*, I-II, q. 49; trad. it. *La Somma teologica*, Vol. I, Edizioni Studio Domenicano, Bologna 1996, pag. 49.

³⁶ E. Kant, *Fondazione della metafisica dei costumi*, 1797, trad. it. Di P. Chiodi, Laterza, Bari 1993.

necessità. Affermare così la responsabilità della volontà significa affermare contemporaneamente che essa è colpevole o meritevole per le scelte che compie; ma ciò vuol dire altresì che l'esercizio della volontà, ovvero lo stesso libero arbitrio, è presente sia nel comportamento malvagio e colpevole, sia in quello buono e meritorio. Pur tuttavia è proprio tale volontà che può indirizzare l'uomo verso il sommo bene: essa stessa è infatti un bene e come tale non può che derivare da Dio, sommo bene. L'uomo virtuoso non potrà agire malvagiamente proprio perché la sua volontà ha scelto la virtù, bene superiore donato da Dio. Il dibattito etico in seno alla religione cristiana non ha più potuto prescindere da queste impostazioni.

Pur conservando la centralità dell'uomo, il pensiero cattolico si è evoluto negli anni, riflettendo via via i grandi cambiamenti in cui si è sviluppata la vita degli esseri umani. Così come l'etica laica ed il pensiero economico hanno visto nella rivoluzione industriale un punto di svolta rispetto ai secoli precedenti, allo stesso modo la Chiesa cattolica ha riflettuto ed interiorizzato i profondi cambiamenti sociali che soprattutto al sorgere di una nuova era capitalistica influivano sull'individuo e sulle sue scelte. Proprio partendo da questo presupposto, si può cercare di delineare le basi dell'odierna etica cattolica ed il suo impatto sul mondo economico, definendo il nuovo tema che dal 1891 ha preso piede e si è imposto nella riflessione morale della Chiesa: il pensiero sociale³⁷.

In tale ambito si può azzardare brevemente una linea evolutiva che ben si confà allo scopo di spiegarne i collegamenti con l'azienda. Tale linea è quella delle encicliche di Leone XIII, Pio XI e Giovanni Paolo II.

Il 15 maggio 1891 Leone XIII emanò l'enciclica *Rerum Novarum*³⁸ nella quale, ponendosi in opposizione all'isolazionismo cattolico del precedente Pio IX, veniva rivendicato il ruolo della Chiesa cattolica nel mondo in continua evoluzione. Partendo da una dura affermazione del diritto alla proprietà privata ed alla libertà dell'individuo-lavoratore di utilizzare come vuole la ricompensa del proprio lavoro, Leone XIII impostò una lunga critica al socialismo nascente in quegli anni, rivendicando il primato del singolo. "Si stabilisca dunque in primo luogo questo principio, che si deve sopportare la condizione propria dell'umanità: togliere dal mondo le disparità sociali è cosa impossibile. Lo tentano, è vero, i socialisti, ma ogni tentativo contro la natura delle cose riesce inutile. Poiché la più grande varietà esiste per natura fra gli

³⁷ "La Chiesa rivendica il diritto di intervento nel campo economico-sociale soprattutto per due principi esposti chiaramente dai Pontefici: il primo è la chiara dipendenza della vita economico-sociale dalla morale, il secondo risiede nel compito specifico che la Chiesa ha in rapporto alla legge morale. I problemi economici non possono e non debbono essere separati dai principi morali e religiosi", G. Catturi, *Problemi economico-aziendali di interesse pubblico e encicliche sociali dei Pontefici*, Le Monnier, Parigi, 1968, Pag 112.

³⁸ Leone XIII, *Rerum Novarum*, Ed Paoline, 2005.

uomini: non tutti possiedono lo stesso ingegno, la stessa solerzia, non la salute, non le forze in pari grado; e da queste inevitabili differenze nasce necessariamente la differenza delle condizioni sociali. E ciò torna a vantaggio sia dei privati sia della società civile, perché la vita sociale ha bisogno di attitudini varie e di uffici diversi, e l'impulso principale, che muove l'uomo ad esercitare tali uffici è la disparità del loro stato di vita"³⁹.

Nel socialismo nascente in quegli anni, Leone XIII vede una forza che può minare la base della costruzione sociale: l'appiattimento che deriverebbe da una società omologata nell'uguaglianza dei suoi componenti. Nella sua opposizione al nascente socialismo il Papa di fine '800 non diede alcun appoggio all'idea di libero mercato, che invece era centrale nel dibattito economico, spostando la sua attenzione sulla necessità di difendere strenuamente la proprietà privata. Questa rappresentava per il pontefice la condicio sine qua non per una società basata sul principio della autodeterminazione personale. Più volte egli richiamò tale concetto nella sua enciclica: "la natura deve aver dato all'uomo il diritto a beni stabili e perenni"⁴⁰; "la proprietà privata è un diritto naturale dell'uomo e l'esercizio di questo diritto, specialmente nella vita sociale, è non solo lecito, ma anche assolutamente necessario"⁴¹; "non è difficile capire che lo scopo del lavoro, il fine prossimo che si pone l'artigiano, è la proprietà privata. Poiché, se egli impiega la sua forza e la sua attività a vantaggio altrui, lo fa per procurarsi il necessario alla vita: e però con il suo lavoro acquista un vero e perfetto diritto, non solo di esigere, ma di investire come vuole la dovuta mercede"⁴²; "che giustizia sarebbe questa, che un altro il quale non ha lavorato subentrasse a godere i frutti del lavoro altrui? Come l'effetto appartiene alla causa, così il frutto del lavoro deve appartenere a chi lavora"⁴³; ed infine "le fonti stesse della ricchezza si inaridirebbero [se venisse] tolto ogni stimolo all'ingegno e all'iniziativa individuale: e la sognata uguaglianza non sarebbe di fatto che una condizione universale di abiezione e miseria"⁴⁴.

Accanto alla rivendicazione di necessità della proprietà privata, la *Rerum Novarum* incise ancora molto sui principi economici del 1891. Pur non citando le teorie di Smith e Mill, Leone XIII riconosceva al capitalismo il tratto positivo di rendere possibile l'ingerenza limitata dello Stato e di favorire lo sviluppo di uno "spazio civico" in cui si potevano creare libere associazioni, come i sindacati, che consentivano una via alla creazione di uno spirito sociale. Egli riconosceva tuttavia anche due gravi errori al sistema liberale-capitalistico:

³⁹ *Ibidem*, n. 26

⁴⁰ *Ibidem*, n. 10

⁴¹ *Ibidem*, n. 19

⁴² *Ibidem*, n. 9

⁴³ *Ibidem*, n. 16

⁴⁴ *Ibidem*, n. 22

un'errata considerazione della persona umana, dato che considerava gli uomini come singole individualità radicalmente isolate dalle altre e tra loro collegate solo attraverso legami sociali artificiali; e l'affermazione che tutti gli uomini sono uguali (lavorativamente), senza prestare sufficiente attenzione ai bisogni ed alle necessità dei molti che non avrebbero potuto competere ad armi pari.

Quaranta anni dopo Leone XIII, Pio XI rivisitò la *Rerum Novarum*. In quei quattro decenni vi erano state la prima guerra mondiale, la rivoluzione comunista in Russia e l'ascesa di Mussolini in Italia. Inoltre nel 1931, quando egli promulga la sua enciclica, si era nel pieno della grande depressione, il mondo era cambiato, per lo più in meglio. In quell'anno, oltre a prepararsi un infausto decennio, l'espressione "giustizia sociale", apparentemente un ossimoro, assunse la sua forma canonica.

Con la *Quadragesimo anno*⁴⁵, Pio XI cercò di adeguare, come il suo predecessore, il pensiero etico della Chiesa cattolica ai mutati scenari della vita dell'uomo. In quella enciclica il richiamo più forte è alla cosiddetta giustizia sociale. In realtà in nessun punto dello scritto il Pontefice ha dato una chiara definizione di tale concetto, ma questa espressione è stata inserita in molteplici passi in cui si trattavano problemi estremamente concreti. Nell-Breuning, che è uno dei maggiori studiosi di questa enciclica, ne ha desunto significato ed ambito di applicazione da tutti i passi che la contenevano: "la giustizia sociale è una regola di vita spirituale ed intellettuale che non agisce autonomamente ma è sorretta da un potere. Questo potere, secondo Leone XIII e Pio XI, è lo Stato. Il giusto ordinamento sociale ed economico scaturisce dalla suprema istanza della società, che è a sua volta guidata dalle richieste di giustizia sociale dalle quali deriva tutta la sua autorità di dirigere e governare. In una comunità ben governata la giustizia sociale trova la sua realizzazione naturale nelle istituzioni pubbliche, e agisce attraverso l'autorità pubblica o i suoi rappresentanti"⁴⁶.

Se ne trae una successiva definizione come "norma che ci guida spiritualmente". "E' un principio efficiente dell'autorità pubblica che fornisce allo Stato la sua autorità legale (morale). Il suo primo obiettivo è la legislazione sociale, ma essa opera verso la definizione di un ordine sociale e si risolve in un ordine morale consono ad una giusta economia"⁴⁷.

A questa definizione Pio XI aggiunge due corollari: in primo luogo il riconoscimento della responsabilità del cittadino per l'assetto assunto dalla polis e, quindi, l'appello alle organizzazioni volontarie, perché traendo i singoli dalla loro individualità li rafforzano. La

⁴⁵ Pio XI, *Quadragesimo anno*, Ed. Paoline, 2005

⁴⁶ Nell-Breuning, *Reorganisation of Social Economy*, Bruce Publishing, New York 1939 citato in M. Novak, *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*, Ed. di Comunità, Torino 1999, pag. 83.

⁴⁷ M. Novak, *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*, Ed. di Comunità, Torino 1999, pag. 83.

giustizia sociale viene esercitata quando uomini e donne si uniscono in istituti per modificare le istituzioni della società e migliorare il consesso civile⁴⁸. Partendo quindi dalla necessità di associazione, già indagata e sostenuta da Leone XIII, la *Quadragesimo anno*, aggiunge altri quattro elementi che permarranno immutati nella dottrina della chiesa per i successivi sessanta anni.

1. Affinché le istituzioni pubbliche della società civile possano dispiegare il loro pieno potenziale, occorre che esse comprendano i tre sistemi regolati dalla libertà, quello politico, quello economico e quello morale-culturale. Solitamente questa separazione è implicita nell'espressione "governo limitato" che presuppone la non-ingerenza dello Stato in alcune sfere di azione.

2. L'ordine spontaneo e la catallassi. Proprio perché libero, l'ordinamento nasce grazie alla creatività, alla capacità di adattamento e di interazione dei cittadini. La catallassi è l'ordine raggiunto attraverso l'esercizio della naturale inclinazione alla cooperazione ed all'adattamento sociale.

3. Il bene comune è al centro del concetto di giustizia sociale. Questa "riguarda i rapporti tra gli uomini in quanto parte della società e interessati al bene comune, nonché i rapporti tra governanti e sudditi in quanto anche i governanti partecipano al bene comune"⁴⁹.

4. Il principio del cambiamento è la base delle differenze storiche. La fase capitalistica si distingue da tutte le precedenti in quanto si basa sull'ingegnosità, sulla costante propensione all'innovazione e alla scoperta. Affinché ciò sia possibile è necessario che si sviluppino tutti quegli istituti che favoriscono la capacità umana di creare ed innovare, sostenendo e proteggendo nel contempo l'iniziativa economica personale⁵⁰.

Questa impostazione è rimasta immutata per oltre sessanta anni, fino alla emanazione della *Centesimus Annus*, nuova presa di coscienza da parte della Chiesa dei profondi cambiamenti del mondo sociale.

Ad un secolo dalla *Rerum Novarum*, Giovanni Paolo II ritenne doveroso per una Chiesa cattolica specchio della società, rivedere il ruolo del cristianesimo in un mondo che aveva vissuto enormi cambiamenti, passando attraverso due guerre mondiali, ma soprattutto

⁴⁸ A tal proposito si può ricordare che anche Tocqueville sosteneva che l'arte dell'associazione è la prima legge della democrazia. A. de Toqueville, *Democracy in America*, Anchor Books, Garden City 1969; trad. it. *La democrazia in America*, UTET, Torino 1986.

⁴⁹ J-Y. Calvez, J. Perrin, *The Church and Social Justice: Social Teaching of the Popes from Leo XIII to Pio XII*, Burnes and Oates, London 1961.

⁵⁰ "La produzione di beni materiali si attua, nel nostro ordinamento, in particolari istituti economici, denominati imprese. Le imprese operano nei mercati ed imprese e mercati devono essere ordinati in modo che i beni, da Dio creati per tutti gli uomini, equamente affluiscano a tutti, secondo i principi della giustizia e della carità. Quindi possiamo affermare che l'intervento dello Stato in campo economico-sociale può attuarsi, per le finalità che abbiamo esposto, anche mediante l'istituto dell'impresa" G. Catturi, *Problemi economico-aziendali di interesse pubblico e encicliche sociali dei Pontefici*, Le Monnier, Parigi, 1968, Pag 129

attraverso il crollo del socialismo, che da più di un secolo si presentava come guida alternativa al modello industriale e capitalistico.

La fine dell'Unione Sovietica e, con essa, della dottrina del socialismo reale, ha modificato profondamente l'ordine del mondo. In particolare l'Europa orientale, ma per certi versi anche quella occidentale, è emersa da un sistema chiuso ed ha iniziato a riscoprire le pratiche morali della libertà. Su questa base alcuni economisti come Buchanan⁵¹ hanno iniziato ad indicare nuove strade per rendere più umane le scienze sociali. Per chiudere in sostanza il cratere che si era creato negli ultimi decenni dopo la fine della seconda guerra mondiale tra un'economia con alla base la società, come in Smith e Mill, ed una tutta protesa al profitto ed all'individualismo. Sensibile a questo nuovo scenario, il Vaticano partecipò con ruolo attivo al dibattito, come dimostrato ad esempio dal convegno del 1990 organizzato proprio nel Vaticano, con l'obiettivo di discutere sulla dimensione etica dell'economia⁵².

La *Centesimus Annus*, pubblicata nel 1991, non è esente da questo importante dibattito. Prova ne è che proprio uno dei capitoli è dedicato al 1989, anno della caduta del muro di Berlino, con l'attenzione rivolta proprio al tema della libertà ritrovata. L'enciclica è comunque tutta percorsa dal desiderio di Giovanni Paolo II di porre fine alla separazione tra teologia ed economia. In questo senso egli riafferma, sulla scorta di Leone XIII, la centralità del diritto dell'uomo all'iniziativa economica, la quale come sosteneva anche Hayek, è l'origine del benessere delle nazioni. Ovviamente il diritto di iniziativa, dal punto di vista cattolico, rientra nella somiglianza dell'uomo con Dio: il Creatore ci ha fatto a sua immagine e somiglianza e nel suo esempio l'uomo è chiamato a farsi co-creatore nel campo economico. Dell'inizio della economia capitalistica del XVIII secolo risultò chiaro a tutti che quella nuova forma di economia non si sarebbe mai potuta sviluppare senza un saldo sistema giuridico radicato nella popolazione. Gli economisti liberali tuttavia commisero l'errore, in questo senso, di cercare di descrivere le nuove istituzioni ed il loro ruolo solo ed unicamente da un punto di vista tecnico, tralasciando di indicare la necessità di attitudini morali. Diedero per sottintesa l'eredità morale della civiltà occidentale senza individuare la necessità di applicazione ma anche di cambiamento proprio in virtù delle nuove forme di scambio. Pur identificandola con il protestantesimo, Weber riconobbe bene questa necessità, chiarendo come senza un'adeguata applicazione quotidiana ed una cosciente azione morale le istituzioni capitalistiche non avrebbero prodotto nulla⁵³. Questo pensiero, ben chiaro già in Pio XI, ritorna con forza nella *Centesimus Annus*, in cui all'agire morale si legano i concetti di libertà e di scelta per ribadire

⁵¹ J. M. Buchanan, *Economics in the Post-Socialist Century*, Economic Journal 101, 1991

⁵² *Social and Ethical Aspects of Economics*, Seminario tenuto presso il Vaticano 1992.

⁵³ M. Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, BUR, Milano 1991

di nuovo la indispensabilità della iniziativa economica individuale e la centralità dell'uomo con il suo potere di scegliere. "Un tempo la naturale fecondità della terra appariva e di fatto era il principale fattore della ricchezza, mentre il lavoro era come l'aiuto e il sostegno di tale fecondità. Nel nostro tempo diventa sempre più rilevante il ruolo del lavoro umano, come fattore produttivo delle ricchezze immateriali e materiali... In effetti, la principale risorsa dell'uomo, insieme alla terra, è l'uomo stesso. È la sua intelligenza che fa scoprire le potenzialità produttive della terra e le multiformi modalità con cui i bisogni umani possono essere soddisfatti"⁵⁴. Proprio la centralità dell'uomo è alla base di un'antropologia sociale nuova presente nell'enciclica di Giovanni Paolo II. Il Pontefice infatti analizza perfettamente il senso di frustrazione che l'individuo subisce nel vedersi sopraffatto e dominato da un apparato burocratico decisore che elimina qualsiasi sua partecipazione. L'uomo non è una molecola, un semplice elemento dell'organizzazione sociale e pertanto ad essa subordinato, ma è un "soggetto autonomo di decisione morale, il quale costruisce mediante tale decisione l'ordine sociale"⁵⁵. Il Papa si scaglia dunque contro la riduzione dell'uomo a semplice intreccio di relazioni sociali, ribadendo la centralità della ragione che lo supporta nella scelta. Pur tuttavia egli sa della tendenza dell'uomo ad agire dimenticando il bene comune, ma questo lo fa derivare dalla visione diffusa della contrapposizione tra interesse personale e bene per la collettività. Contrariamente a Nietzsche⁵⁶, Giovanni Paolo II è convinto della naturale tendenza dell'uomo al bene, ma egli afferma "è pure capace del male"⁵⁷. Dunque allora "l'ordine sociale sarà tanto più solido, quanto più terrà conto di questo fatto[la duplice natura dell'uomo] e non opporrà l'interesse personale a quello della società nel suo insieme, ma cercherà piuttosto i modi della loro fruttuosa collaborazione"⁵⁸. Le aziende, soprattutto di piccola dimensione, non attendono ordini da organi superiori, ma perseguono i loro obiettivi nei singoli settori di mercato nel rispetto del proprio interesse e dei propri modi di operare. Dalla coincidenza del proprio interesse con il bene pubblico nascono conseguenze tutt'altro che negative per la collettività. Qui però si inserisce una grande difficoltà che è relativa alla identificazione e definizione di bene comune. Infatti ciò che per alcuni costituisce bene, per altri potrebbe essere male, rendendo praticamente impossibile l'incontro tra interessi personali e collettivi. Ciò deriva sicuramente da differenti modi di intendere culturalmente una medesima azione, ma gli sforzi fatti negli ultimi decenni per identificare quale ordinamento

⁵⁴ Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, Ed. Paoline, 2005, n. 31.

⁵⁵ *Ibidem*, n. 13.

⁵⁶ F. Nietzsche, *Al di là del bene e del male*, Adelphi, Milano 1989; e F. Nietzsche, *Genealogia della morale. Uno scritto critico*, Adelphi, Milano 1981

⁵⁷ Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, Ed. Paoline, 2005, n. 25.

⁵⁸ *Ibidem*

politico ed economico sia il più adatto a fungere da esempio ha solo reso più difficile il quadro di riferimento. Spostando l'attenzione sui vari sistemi nel concreto, si è portato l'interesse per il mondo fisico a prendere il sopravvento su quello morale, generando una forte corrente relativistica, come ben evidenziato dall'attuale pontefice Joseph Ratzinger⁵⁹. Dimenticando i principi sui quali poggia la società, una intera generazione sta correndo il rischio di fare propri comportamenti e schemi di vita che sono i presupposti della sua stessa distruzione. Se ciò è vero da un punto di vista sociale, lo è anche in economia, dove, richiamando il concetto di "distruzione creativa" di Schumpeter⁶⁰, Giovanni Paolo II attacca quelli che egli chiama gli aspetti "primitivi" del capitalismo, come il dominio delle cose sulle persone o la spietatezza degli atteggiamenti, ribadendo che il principio che sta alla base del progresso economico è che, nel corso di una vita, la maggior parte della gente crea più di quanto consumi⁶¹.

Per far questo ancora una volta fondamentali sono l'ingegnosità dell'uomo, che può tenere testa alla crescita della popolazione, e gli istituti sociali, che con il loro funzionamento regolare ed onesto pongono le basi per una corretta creazione e distribuzione della ricchezza. L'uomo quindi è centro e responsabile del suo futuro e della società in cui vive, le sue relazioni con altri uomini determinano scelte di vita o di distruzione. Così in ambito cattolico, la sua ragione dovrà votarsi alle virtù che illuminate dalla grazia di Dio lo guidano ad agire per il bene comune.

1.3 La competizione globale e gli interventi istituzionali

Si parla spesso di "etica d'impresa" come a voler indicare una serie di comportamenti interni ad un sistema chiuso. L'azienda non è però un sistema chiuso, bensì aperto all'ambiente nel quale vive e con il quale interagisce di continuo. Per questa ragione il livello di eticità da essa raggiungibile è strettamente correlato a quello dell'ambiente in cui essa opera, anzi è proprio dallo scambio continuo tra ambiente ed azienda che si può creare un "modello etico". In quanto istituti economici costituiti da individui tra loro organizzati, le imprese portano al loro interno le istanze, la cultura, la moralità e i valori dei soggetti che le compongono. In questo

⁵⁹ J. Ratzinger, M. Pera, *Senza radici*, Mondadori, Milano 2004.

⁶⁰ J. Schumpeter, *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*, Ed. di Comunità, 1954.

⁶¹ Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, Ed. Paoline, 2005, n. 33.

senso correttamente Enrico Cavalieri parla di “relatività del comportamento etico, nello spazio e nel tempo”⁶². Infatti cultura e istanze sono proprie di diverse aree e paesi con conseguente diversità nel comportamento degli individui. L’etica presente nelle aziende non può che essere la stessa che ritroviamo nei contesti socio-economici esterni ad essa. L’idea di una morale universale, come si è visto, è più una teoria della riflessione filosofica che una realtà fattuale.

Con l’evoluzione della tecnologia negli ultimi decenni, dalla fine della Seconda Guerra mondiale ad oggi, ci si trova di fronte ad una riduzione degli spazi e dei tempi: tutto il mondo è percorso da linee telematiche che consentono il trasferimento di informazioni in pochi secondi, mentre gli spostamenti fisici non richiedono che poche ore. In un contesto così differente da quello presente alla nascita del pensiero economico industriale di fine Ottocento, si impongono una competizione decisamente più aspra ed un fenomeno del tutto nuovo chiamato globalizzazione. I mercati si sono ampliati fino a fondersi insieme in un unico scenario di cui le nazioni o i continenti rappresentano solo una declinazione geografica. Conseguentemente si sono rovesciati i rapporti tra produzione e consumo, passando dalla logica produttiva a quella di soddisfazione del cliente in termini di maggiori servizi offerti, correttezza e trasparenza ma soprattutto importanza dell’immagine.

L’azienda non è più in grado di svolgere la sua attività senza tener conto del suo stesso comportamento. L’immagine fornita all’esterno è divenuta via via sempre più importante sino ad essere in alcuni casi fattore di successo o sconfitta. Così come gli analisti richiedono informazioni tecniche sempre più chiare e cristalline al fine di valutare correttamente la situazione patrimoniale e finanziaria, allo stesso modo il mercato più ampio dei consumatori vede positivamente tale sforzo di chiarezza dell’azienda, riconoscendole non solo la capacità di gestione della verità, ma soprattutto quel valore in più legato alla sicurezza di aver di fronte un soggetto con cui trattare riducendo al minimo le asimmetrie informative. La trasparenza non è solamente esterna all’impresa, ma anche interna, tanto che moltissimi sono i casi di cambiamento nella governance in modo da rendere più semplici e chiari i rapporti tra i vari soggetti che operano all’interno dell’organizzazione e tutti gli stakeholders.

In questo ambito di trasparenza viene coinvolto un altro tema, quello della qualità, anche se in senso lato. Anni di logiche produttive hanno relegato il tema della qualità con la perfezione di funzionamento dell’oggetto prodotto, mentre oggi tale tema si impone nell’impresa a tutti i livelli, costringendo innanzitutto ad un deciso cambio di mentalità, al fine di consentire l’individuazione di errori e malfunzionamenti in tutta la filiera creatrice di valore, sia in

⁶² E. Cavalieri, *Etica e globalizzazione*, in AA. VV, *Etica d’Impresa*, a cura di Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti, Franco Angeli, 2005, pag. 134-146.

ambito strettamente produttivo sia in tutte le attività afferenti al funzionamento stesso dell'impresa. A tal proposito ben si è identificato nella cooperazione il tema più suggestivo e più rilevante ai fini della discussione sui contenuti etici dell'impresa⁶³. La cooperazione tra soggetti all'interno ed all'esterno dell'impresa allarga il campo di azione dell'etica: essa infatti trascende il singolo comportamento e consente a tutti gli stakeholders di liberarsi delle logiche di correttezza di un rapporto di tipo contrattualistico giuridico a favore di un rapporto a tutto tondo, in cui c'è uno scambio complessivo di responsabilità. Se da un lato ciò è il risultato di un forte progresso tecnologico, dall'altro è anche una evoluzione obbligata per superare quelle barriere che il rapporto one to one aveva creato e che limitava anche gli scenari possibili di mercato.

Con l'avvento del grande mercato globale, si è potuto integrare fra loro le varie culture, creando un ulteriore cultura trasversale che funge da media di quelle che la compongono. Le aziende, spinte da motivazioni economiche di profitto, si sono delocalizzate, venendo così a contatto con realtà del tutto differenti da quelle originarie, e proprio studiandole al fine di superare le asimmetrie normative e sociali hanno assorbito parte delle loro caratteristiche, modificando gli stessi comportamenti di base.

Risultato di questo nuovo contatto con culture differenti è stato quello di individuare il metodo migliore per poter condurre il proprio business in presenza di ambienti completamente diversi. A tal fine, ovviamente, ogni azienda ha cercato di ricondurre le caratteristiche più particolari di ogni cultura alla propria area di riferimento, alla propria cultura. Nel fare questo si è inoltrata, quasi senza averne coscienza, nello scenario disegnato dalla riflessione filosofica: l'etica universale. Purtroppo però i codici etici, che dovevano essere il comune denominatore delle diverse realtà sociali e produttive della stessa azienda, hanno finito per divenire o il mezzo attraverso il quale la casa-madre ha imposto la propria visione o, peggio, sono stati assolutamente disattesi, rimanendo un puro esercizio stilistico di individuazione di norme comportamentali generali che poi, proprio per le differenze socio-culturali, non vengono mai applicate. Se a questo aggiungiamo che la maggior parte delle aziende crea dei modelli multinazionali (e multiculturali) con il preciso obiettivo di approfittare di una asimmetria informativa tra diversi Stati, diventa difficile giustificare il contenuto etico e la bontà di tali codici. D'altra parte però non si può neanche pretendere che le imprese non approfittino dei cosiddetti "effetti frenanti" della globalizzazione, cioè quegli effetti che inducono a privilegiare le aree che consentono riduzioni di costo o ad approfittare di normative più elastiche.

⁶³ *Ibidem*, pag. 139.

Partendo da quest'ultima constatazione si ripresenta ancora più evidente la separazione già fatta in precedenza tra etica "di costituzione" ed etica "di organismo", con la quale, pur concentrando l'attenzione sull'etica individuale che il singolo soggetto porta nei suoi rapporti con l'impresa, non si scarica l'impresa stessa come organismo dalla sua responsabilità sociale, sia nei confronti di tutti coloro che con essa hanno a che fare sia nei confronti della società nel suo complesso, specialmente dai punti di vista più di moda in questo periodo come ambiente ed energia.

La grande rilevanza che le tematiche di ordine etico in ambito economico hanno assunto all'interno delle comunità non ha tardato nel richiamare l'interesse e l'intervento delle istituzioni, nazionali ed internazionali.

Stati e governi si sono impegnati, con differente intensità, ad agire sull'etica delle imprese. In tal senso non sono state prese in considerazione tutte quelle componenti etiche ("di costituzione") che riguardano gli individui che compongono l'organizzazione, essendo questo ambito molto più generale di quello strettamente economico e investendo l'intera società nel suo complesso. La loro azione si è indirizzata verso una codificazione normativa per costringere le imprese, intese come soggetti, ad assumersi la responsabilità delle conseguenze derivanti dalle loro attività, agendo così sull'etica dell'istituto stesso. Queste decisioni sono giunte a posteriori di grandi scandali finanziari che hanno coinvolto grandi aziende, con gravi danni per azionisti e risparmiatori.

In questa direzione è stato l'intervento del presidente degli U.S.A. George Bush il quale ha ritenuto fondamentale, all'indomani del grave scandalo Enron, rassicurare gli investitori statunitensi annunciando provvedimenti e riforme in grado di garantire una maggiore trasparenza e responsabilità negli affari⁶⁴. L'Unione Europea si sta impegnando a divulgare il concetto della responsabilità sociale d'impresa limitandosi peraltro ad affermarlo come tale, e non di vero e proprio progetto normativo. Il punto di riferimento è il *Libro Verde della Commissione Europea –Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*, pubblicato nel luglio del 2001, cui è seguito nel 2002 il volume *Communication from the commission*, pubblicato dalla Comunità e con il quale essa ha inteso definire le linee guida di un quadro normativo per le imprese europee ancora da sviluppare. Interessante è notare come in questo documento la Commissione Europea fa nascere la responsabilità sociale

⁶⁴ "L'economia U.S.A. si basa sulla fiducia e così deve continuare ad essere. [...] Non c'è capitalismo senza coscienza. Metteremo un freno ai libri truccati, alle verità mascherate e alle leggi infrante. [...] La crescita economica degli anni '90 ha portato a eccessi e abusi, conducendo ai recenti scandali finanziari.[...] Porteremo una nuova era di integrità nella società americana." Convegno sulla Corporate Responsibility tenutosi a Wall Street nel 2002

proprio dalla definizione stessa dell'impresa. È questa, come organismo composto da individui, il soggetto che deve assumere coscienza del proprio ruolo sociale, impegnandosi all'interno e all'esterno a contribuire nel miglioramento dell'ambiente in cui essa si trova ad operare. La Commissione ha inteso identificare le aree sulle quali svolgere azioni e fornire principi di comportamento, ma non ha definito alcun strumento finanziario diretto per incentivare le aziende che decidono di operare in questi termini, affermando il carattere volontaristico della Corporate Social Responsibility. E' affidato alle diverse istituzioni nazionali il compito di recepire e rendere operativi tali principi, ed i paesi europei stanno rispondendo con tempi e modi diversi. Questo da un lato ha portato ad adeguamenti riguardanti le caratteristiche proprie delle diverse nazioni, dall'altro ha affidato alla semplice volontà delle aziende la possibilità di applicazione di tali regole, non prevedendo nella quasi totalità dei casi delle sanzioni.

La Gran Bretagna da tre anni ha istituito un ministero della CSR e recentemente ha destinato anche un programma di finanziamento alle imprese che decidono di intraprendere questa strada oltre a diffondere codici di comportamento. In Francia il governo ha stabilito l'obbligatorietà, per le imprese che superano un determinato livello di fatturato, della rendicontazione di sostenibilità, fornendo anche la lista degli indicatori a cui attenersi. Non ha però previsto, il che rappresenta un controsenso, sanzioni per chi non rispetta l'obbligo volendo ribadire il carattere volontario di tali azioni. La Germania si distingue per aver elaborato un valido modello di rendicontazione sociale frutto di un interesse che già negli anni '30 diede vita ai primi esempi in merito ed è diffusa tra le aziende la pratica di abbinare un documento formalmente simile a quello contabile. Gli interventi possono avere natura e caratteristiche svariate, recentemente, ad esempio, il primo ministro svedese ha chiesto alle 50 maggiori industrie del Paese di rendicontare al governo il rispetto dei 10 principi del *Global Compact* delle Nazioni Unite⁶⁵ ed in Danimarca, il governo ha promosso, in collaborazione

⁶⁵ I 10 principi del *Global Compact* riguardano le aree dei diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corrruzione godono di un consenso universale e sono derivati da:

- La dichiarazione universale dei diritti dell'uomo
- La Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro
- La dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo
- La convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione

Il *Global Compact* chiede alle aziende di abbracciare, supportare e rendere efficace, entro la loro sfera di influenza, una serie di core values nelle aree dei diritti umani, standard di lavoro, ambiente e lotta alla corruzione:

Diritti umani

- Principio 1: Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza;
- Principio 2: Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

con le associazioni che seguono questo tema, una serie di incontri nazionali ed internazionali sulla CSR per discutere in merito alla sua implementazione a livello locale. Nel nostro paese, seppur a fatica, questi segnali vengono ormai recepiti anche delle istituzioni centrali e locali. All'interno del *Libro bianco sul mercato del lavoro*⁶⁶ viene dedicata una parte alla responsabilità sociale d'impresa con l'obiettivo di richiamare l'attenzione su tale tema e spingere le imprese a farne diventare il centro della loro cultura interna. L'intervento del governo italiano è indirizzato principalmente al capitale umano che indica come determinante per una scelta strategica vincente per l'impresa. Anche in questo caso si tratta di un invito ad agire responsabilmente limitandosi ad evidenziare come andare oltre le prescrizioni legali in campo sociale possa avere un impatto rilevante sulla produttività delle imprese. Di evidenza è inoltre l'impegno assunto dagli allora ministri del Lavoro italiano Maroni e inglese Timms, che hanno firmato nel 2003 una dichiarazione congiunta⁶⁷ per migliorare regole e comportamenti delle aziende dei due paesi nelle politiche sociali, al fine di promuovere, sia in Italia che nel Regno Unito una strategia comune per lo sviluppo della responsabilità sociale delle imprese (Parte seconda, capitolo "Le proposte – Promuovere una società attiva ed un lavoro di qualità").

Purtroppo la congiuntura economica mondiale degli ultimi anni ha costretto i vari ministri succedutisi nel governo italiano a rivedere le priorità e a dar seguito con grande difficoltà alle intenzioni programmatiche del 2003. Ciò nonostante, il Ministero del Lavoro ha continuato nell'opera di identificazione e codificazione dei comportamenti virtuosi delle aziende, sebbene per necessità internazionali il focus di interesse si sia sempre più spostato verso la gestione dei rapporti di lavoro dipendente e le politiche ambientali⁶⁸.

A titolo informativo è doveroso citare, infine, il fatto che numerose istituzioni locali, ad esempio il Comune di Roma ed il Comune di Napoli, hanno fatto dell'attenzione alle

-
- Principio 3: Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
 - Principio 4: l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato o obbligato;
 - Principio 5: l'effettiva abolizione del lavoro minorile; e
 - Principio 6: l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

- Principio 7: Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;
- Principio 8: di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e
- Principio 9: di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

Anti-corruzione

- Principio 10: Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

⁶⁶ *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia*, a cura di M. Biagi e M. Sacconi, Ministero del Lavoro, Roma 2001

⁶⁷ *Dichiarazione congiunta Italia-Gran Bretagna*, sulla responsabilità sociale delle imprese, Roma 2003

⁶⁸ Il Ministero si sta impegnando a sviluppare le varie forme di intervento per rispettare l'Iniziativa comunitaria EQUAL, entrata nella fase II, di cui la responsabilità sociale rappresenta solo una parte.

Ci si riferisce qui a *Il Punto su....Responsabilità sociale d'Impresa*, Ministero del Lavoro, Roma, 2005.

tematiche etico-sociali del mondo d'impresa un punto interessante della loro politica. E' un segno tangibile e forte, quello dell'interessamento delle istituzioni, che esprime quanto le tematiche CSR siano sentite dalle comunità e quanto effetto possano avere sull'agire di tutti i loro attori, aziende comprese.

Capitolo II

Strumenti di comunicazione di gestione responsabile.

2.1 La strategia responsabile: la Corporate Social Responsibility

La *Corporate Social Responsibility (CSR)*, o Responsabilità sociale d'impresa (RSI) in italiano, è “un concetto attraverso il quale le organizzazioni integrano questioni sociali nelle loro operazioni di business e nei loro rapporti con gli stakeholders su base volontaria”⁶⁹.

In linea generale un'impresa può definirsi socialmente responsabile quando si fa carico degli effetti che il suo comportamento produce nei confronti degli stakeholders. Il tema della responsabilità sociale è sorto negli anni '70 affermandosi tuttavia solo negli anni '80 e producendo i primi rendiconti solo nei '90. Le sue origini sono da ricercare nella evoluzione del pensiero etico d'impresa, laddove l'assunzione di responsabilità da parte dell'impresa nei confronti della società ha rappresentato il punto di contatto tra l'etica, così come si era definita in termini filosofici, e l'economia, che si era evoluta solo in senso di ricerca del profitto. L'impresa è stata ed è considerata a tutti gli effetti un componente della società ed il suo comportamento ha delle ricadute su tutto il consesso sociale. Contemporaneamente un “continuum” di eticità lega l'impresa, il sistema delle imprese nel mercato, la società civile e il sistema politico-istituzionale. Fulcro di questo “continuum” è ancora una volta l'uomo: i valori che orientano e si formano nel suo comportamento si ripropongono nell'impresa. In altri termini i valori della persona possono acquisire valenza imprenditoriale e sociale, permeando i comportamenti dell'impresa intesa come soggetto terzo rispetto agli individui che la compongono.

Sviluppare attività orientate alla CSR non significa semplicemente fare della beneficenza o destinare parte degli utili al finanziamento di progetti aventi finalità sociali, nè si riduce ad atti sporadici finalizzati a rispondere ad attacchi “culturali” da parte di movimenti anti globalizzazione ovvero ad ottenere un'effimera quanto breve ricaduta positiva sui dipendenti o sulle vendite.

L'adesione ad un progetto di responsabilità sociale è anzitutto fortemente legata al modo in cui essa giunge a generare ricchezza, prima ancora che a distribuirla.

L'impresa responsabile può anche sposare cause sociali e sostenerle finanziariamente purché sinergiche alla sua mission o alle scelte di comunicazione di marketing.

Guardando alla CSR, un'impresa valuta l'opportunità di agire, in considerazione della sostenibilità delle proprie azioni e del rispetto che queste hanno degli individui e dell'ambiente, non disgiunte dalla soddisfazione dei propri azionisti.

⁶⁹ Commissione Europea, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001.

Ciascuna impresa si trova, regolarmente, a confrontarsi con le proprie responsabilità sociali ogni qual volta compie delle scelte: quali materie prime utilizzare, nocive o rinnovabili, come realizzare i propri cicli produttivi o ancora dotare o meno la propria attività di tutte le attrezzature richieste per la sicurezza del personale e dell'ambiente circostante ovvero l'uso di lavoratori non in regola o, ancora peggio, minori per contenere i costi di gestione.

L'assunzione di responsabilità non si può ridurre solamente al tentativo di comunicare all'esterno un'immagine che in qualche modo aumenti la reputazione dell'impresa. Prendere coscienza del proprio ruolo sociale e della ricaduta delle proprie azioni implica una profonda revisione dell'organizzazione stessa affinché l'impresa sia consapevole di questo obiettivo tanto quanto lo è degli obiettivi di profitto.

La CSR interagisce in pratica con tutti gli ambiti della governance aziendale: la produzione, il marketing, le risorse umane; ed è allora giusto che essa sia intesa quale approccio strategico ben definito e proprio di ogni azienda, di qualsiasi dimensione e di qualsiasi settore di appartenenza, e non solo di settori orientati al sociale.

In questo senso la responsabilità sociale incide pesantemente sulla governance aziendale, condizionandone tutte le decisioni. Definendo la corporate governance come “un insieme di principi e strumenti che intendono disciplinare la ripartizione dei poteri, diritti e responsabilità all'interno dell'organizzazione, introducendo norme procedurali e schemi di incentivi, nonché prevedendo eventuali rimedi legali”, ed indicando come la struttura di corporate governance dovrebbe garantire che siano rispettati i diritti degli stakeholders e consentire di mettere in atto miglioramenti della performance in grado di sostenere la loro partecipazione, si pone il rilievo sulla necessità dell'impresa di incidere sulla sua stessa struttura al fine di allargare i sistemi decisionali comprendendo tutti i portatori di interessi⁷⁰.

Si determina, così, il passaggio dalla logica della massima soddisfazione degli shareholder a quella degli stakeholder, in cui i primi sono inclusi insieme agli interlocutori tradizionalmente interessati alle vicende aziendali quali i consumatori, i fornitori, i lavoratori, e ai quali si affiancano ulteriori categorie come la comunità, i gruppi politici, le associazioni, gli enti no-profit. Con l'assunzione di responsabilità il concetto di impresa è cambiato rispetto al passato, ciò che si è modificato non è il processo produttivo, ma è il fine, il rapporto cioè che l'impresa ha con il contesto. Nuovi sono gli attori coinvolti e nuove sono le loro aspettative e ogni attività produttiva non può compiersi senza che i riflessi sull'ambiente e sulla società, che questa produce, siano considerati. Le nuove opportunità che si aprono all'impresa, specie per la necessità di compiere una riconversione produttiva in seguito alla crisi della grande

⁷⁰ Per una corretta definizione di corporate governance si vedano gli OECD Principles of Corporate governance, Aprile 1999.

impresa, dovuta alla scarsa flessibilità, devono essere vissute con una spiccata attenzione all'equilibrio, perché fortissima è ormai la loro compenetrazione nella società. Il profitto, contrariamente alla falsa coincidenza tra la CSR e la filantropia, continua a rivestire un ruolo fondamentale quale strumento irrinunciabile per il perseguimento delle scelte strategiche intraprese, sebbene non sia più però inteso quale unico indice di successo delle performance aziendali. “Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti [...], producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile”⁷¹, questa era l'enunciazione di Friedman di quella che sarebbe stata ricordata come la prima legge dell'economia. Purtroppo il passare del tempo e le evoluzioni del mercato e delle teorie di impresa hanno dimostrato come le variabili di base di questo enunciato (concorrenza perfetta, simmetria informativa ecc.) fossero vincoli troppo difficili da raggiungere per confermare la legge. Così l'impresa non ha garantito la perfetta allocazione delle risorse “automaticamente” con il suo tendere al profitto massimo. Ciò non di meno, l'idea che l'impresa possa perseguire obiettivi differenti dal profitto è radicalmente sbagliata, perché in un mercato concorrenziale essa non può fare altro se non vuole essere scalzata nella sua posizione. L'esperienza ha dimostrato che non ha senso seguire una adesione cieca a teorie etiche o responsabili, dotarsi di codici etici e pubblicare bilanci sociali, se tutto ciò non è supportato da comportamenti tendenti alla correttezza reale e non solo sulla carta⁷². Con riferimento alle politiche CSR i profitti sono essenziali non solo per ripagare gli investitori, ma anche per garantire lavori sostenibili ed impianti che non arrechino danni all'ambiente e alla salute dei lavoratori, per sviluppare nuovi prodotti, per investire in servizi e contribuire alla prosperità delle comunità. Senza un giusto ritorno economico, non sarebbero possibili i necessari investimenti che tale scelta richiede e che pur non ispirati da un pragmatico opportunismo commerciale si incentrano su obiettivi di rafforzamento dell'intera struttura aziendale. Aderire alle politiche di CSR non significa per l'impresa sostituire la propria visione di profittabilità con un altruismo senza ritorno egoistico, anzi, proprio guardando alle aziende che hanno appoggiato e costituito un nucleo di CSR al proprio interno si nota come queste hanno solo risposto ad una esigenza di trasparenza dei consumatori. La CSR è divenuta un mezzo per promuovere e potenziare il dialogo con gli stakeholders e le parti sociali, concorrendo all'accrescimento di un bene immateriale importantissimo: la reputazione.

⁷¹ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

⁷² A tal proposito basti riflettere sulle parole scritte nel bilancio di sostenibilità della Enron nel 2000, poco prima dello scandalo che l'ha travolta: “Noi vogliamo lavorare per promuovere il rispetto reciproco con la comunità e i portatori di interessi che sono toccati dalla nostra attività. Noi trattiamo gli altri come vorremmo essere trattati.”.

La natura e l'intensità dei rapporti che intercorrono tra le differenti categorie di stakeholder, tradizionali ed emergenti, evolve assumendo nuove forme così che la gamma delle relazioni interaziendali diventa sempre più numerosa modificando profondamente i termini della competizione economica. Si è affermata una realtà competitiva più articolata, caratterizzata dalla varietà delle forme organizzative che in essa possono realizzarsi ed agire con successo, seguendo percorsi differenti, ma fondamentalmente ancorati ad assetti di tipo relazionale.

Acquisire una piena consapevolezza delle interdipendenze tra mercato e sistemi non-economici (politici, ambientali, sociali) consente all'impresa di poter fronteggiare al meglio i nuovi rischi che minacciano la stessa sua esistenza.

La reputazione rappresenta una delle risorse più preziose a disposizione di un'impresa per la percezione del rischio, che spesso viene prima, o in assenza, della piena comprensione del rischio stesso. La credibilità si conquista con il soddisfacimento delle aspettative che si sviluppano all'interno dei rapporti fiduciari che ciascun stakeholder instaura con l'azienda e tanto le aspettative quanto la fiducia richiedono un opportuno sistema di monitoraggio.

La reputazione agendo sulla fiducia dei consumatori, così come di tutti gli altri stakeholder aziendali (dipendenti, Stato, fornitori, azionisti, finanziatori), genera un atteggiamento di interesse e approvazione che li induce ad investire nelle attività aziendali i loro contributi in termini di capitale e consenso e ad innescare una sorta di cooperazione per favorire una loro maggiore soddisfazione. Gli effetti principali per l'impresa si palesano in una significativa riduzione dei costi di controllo e di contrattazione nelle transazioni ed in una maggiore forza alle motivazioni intrinseche degli attori del sistema azienda.

Ciò significa che quanto più le motivazioni di chi interagisce con l'impresa sono valide e forti, tanto più, conseguentemente, l'impegno in termini di investimento richiesto nelle attività di persuasione sarà inferiore così come maggiore sarà l'efficacia delle azioni volte a differenziare il prodotto.

La credibilità, la reputazione, sono un bene immateriale di straordinario impatto per tutte le aziende ed è in tal senso le politiche CSR producono risultati visibili non solo agli occhi dei consumatori.

Tutto questo pone in primo piano la necessità di una comunicazione chiara e parziale delle proprie azioni. In tutte le sue manifestazioni l'azienda genera valore, che ad un'analisi attenta può essere classificato in tre differenti tipologie: profitto e capital gain, ricchezza generata a favore degli stakeholders ed infine sviluppo delle competenze delle persone legate all'impresa in termini di immagine, benefici sociali ed ambientali.

Ovviamente è facilmente intuibile come nel passare dal primo al terzo tipo di valore aumenta la difficoltà di misurazione, facendosi le componenti sempre più immateriali. Inoltre si presenta un altro fattore legato alla insorgenza di costi relativamente nuovi per l'impresa come i costi sociali, costi cioè che per la loro caratteristica vengono generati dall'attività dell'impresa e che si riversano sull'intera collettività⁷³. Matacena⁷⁴ identifica tre tipi di tali costi: quelli relativi all'ambiente, quelli derivanti dall'utilizzo di energie rinnovabili e quelli che influenzano tutti i rimanenti stakeholders. Di qualunque entità siano tali costi, le imprese hanno imparato che prendersene carico, o quanto meno cercare di affrontarne una parte, rappresenta un plus che il mercato è disposto a valutare positivamente. Quali strumenti usare tuttavia per calcolare l'apporto "etico" dell'impresa sulla società e soddisfare gli stakeholder?

2.2 Strategie di comunicazione sociale

Il mercato offre molti esempi diversi di come le aziende possono affrontare e soddisfare il bisogno di una comunicazione di carattere sociale. Dalla nascita iniziale dei Codici Etici, il panorama si è notevolmente arricchito di strumenti di comunicazione agli stakeholder. Dalla creazione di sezioni del proprio sito web dedicate all'argomento socio-ambientale alle forme di certificazione etico-sociale (ad es. SA 8000), le imprese hanno provato, su base volontaristica, a comunicare con i propri stakeholders.

Il progressivo diffondersi delle politiche CSR ha aiutato a generare l'esigenza di poter disporre, in campo operativo, di strumenti che permettessero un'applicazione concreta dei suoi dettami e di sistemi che consentissero una sempre maggiore divulgazione dei suoi principi.

Tuttavia la volontarietà di questi strumenti non sempre ha soddisfatto i bisogni di informazione, provocando spesso confusione e, allo stesso tempo, scarsa fiducia nei confronti degli enti emittenti. La mancanza di normativa vincolante in questo senso spinge le imprese ad utilizzare strumenti che rappresentano dei grandi progetti pubblicitari a favore dell'impresa stessa piuttosto che veri e propri strumenti valutativi che aiutino a comprendere meglio il contenuto etico del comportamento aziendale.

⁷³ W. K. Kapp, *Les couts sociaux dans l'economie de marchè*, Edizioni Flammarion, Parigi, 1976, riportato in P. Di Giacomo, *Il valore della Corporate Social Responsibility: il sistema Italia*, Franco Angeli, Milano, 2007.

⁷⁴ A. Matacena, *Impresa e ambiente – Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984.

Rimandando i punti critici dell'attuale sistema di comunicazione all'ultimo paragrafo del presente capitolo, verranno esposti di seguito, nelle loro caratteristiche e campi di applicazione principali, alcuni dei più efficaci strumenti elaborati per soddisfare siffatte esigenze.

Ci si soffermerà brevemente sul Bilancio Sociale (come esempio di report etico), sulla norma SA 8000 (come esempio di certificazione di comportamento etico) e sulle certificazioni della serie ISO (come esempio di norme generali a sfondo sociale).

2.2.1 Il Bilancio sociale

L'evoluzione del ruolo svolto dalle aziende, che ha comportato il riconoscimento di una loro dimensione sociale che si integra con gli aspetti economici, finanziari e competitivi della loro gestione, porta con sé il bisogno di ampliare le informazioni, circa la loro attività, da trasmettere all'esterno.

Non è più sufficiente limitare le informazioni diffuse unicamente ai dati relativi all'andamento economico e finanziario della gestione. L'interesse generale ha spinto le aziende ad adottare una politica di comunicazione ampia, diffusa e trasparente in grado di soddisfare la domanda sempre più forte di informazioni che riguardano, da un lato, i risultati reddituali e competitivi conseguiti e, dall'altro, gli effetti sociali connessi allo svolgimento delle attività economiche.

Il bilancio sociale, in particolare, si è imposto all'attenzione come lo strumento adatto per rispondere alle nuove esigenze informative espresse dalla comunità nei confronti delle attività delle imprese.

Ciò che caratterizza questo strumento di comunicazione e al tempo stesso lo distingue dal bilancio di esercizio, è la sua natura volontaria. Esso è frutto spontaneo dell'interesse di quelle aziende che scelgono di comunicare il loro impegno verso la comunità; non vi è alcuna imposizione e non esistono regole, né di carattere civilistico né contabile, che ne indirizzano la compilazione ed è per questo motivo che non è possibile individuarne una modalità univoca.

Nonostante questa circostanza, o forse proprio grazie ad essa, a partire dagli anni '90 si sono susseguiti diversi sviluppi applicativi in questa direzione.

Ma perché le aziende hanno iniziato ad utilizzare e sviluppare il bilancio sociale?

La casistica storica ha fornito differenti scopi che possono essere sintetizzati con le seguenti motivazioni: 1. pubbliche relazioni; 2. strategie sociali verso gli stakeholder; 3. difesa degli interessi aziendali (documentata o anti-deregulation); 4. valutazione della ricchezza prodotta e distribuita; 5. miglioramento delle relazioni industriali ed infine 6. valutazione del contributo globale dell'azienda⁷⁵. Da questi scopi pratici se ne deduce un altro più generale e convincente: essendo l'obiettivo primario dell'impresa il profitto, il bilancio sociale è stato redatto al fine di evidenziare un'immagine positiva dell'impresa. Questa finalità si impone sulle altre proprio per il carattere volontaristico dello strumento: l'impresa non avrebbe alcun motivo per distrarre risorse dalla sua gestione corrente per individuare e comporre a sistema dati di carattere etico, sociale o ambientale se non per un effettivo tornaconto economico.

Per questo motivo i modelli di rendicontazione degli effetti sociali dell'attività aziendale e la loro funzione sono stati, in questi ultimi anni, oggetto di un'ampia riflessione in dottrina.

Si è affermato uno sviluppo del concetto del bilancio sociale inteso sempre più come strumento d'analisi gestionale, un documento in grado di accostare informazioni qualitative alla sfera quantitativa economica.

L'autonomia del bilancio sociale va intesa in senso relativo; essa attiene alla struttura formale del documento e non alle informazioni in esso contenute, le quali devono invece presentare un forte aggancio con fonti certe e verificabili e con procedure definite, per evitare il rischio che le informazioni prodotte appaiano mere dichiarazioni d'intento, e come tali, sfuggano a qualunque controllo/confronto spaziale e temporale. In questo modo esso deve rappresentare uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta di realizzare una strategia di comunicazione in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale, premessa al raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo.

Affinché il bilancio sociale sia pertanto valutabile e comparabile è necessario che le aziende che lo redigono utilizzino parametri e strumenti simili. Così ad esempio la stessa area di riferimento deve essere ben delineata. A tal proposito si rileva la necessità che il bilancio sociale sia redatto a livello consolidato in presenza di un gruppo aziendale, favorendo così una visione allargata e maggiormente veritiera del comportamento etico sociale del gruppo nella sua interezza, in modo da evidenziare le differenze di perimetro tra l'area di consolidamento a

⁷⁵ Una spiegazione dettagliata e critica delle motivazioni del bilancio sociale si trova in M. Carrassi, V. Peragine, *Responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag. 67 e P. Di Giacomo, *Il valore della Corporate Social Responsibility: Il sistema Italia*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag. 90.

fini reddituali e quella a fini sociali⁷⁶. Altrettanto risulterà importante definire una comunione di principi di redazione affinché i risultati siano comparabili tra aziende differenti.

A tal fine è importante fare riferimento alla prassi della professione contabile per garantire uniformità dei dati esposti con quelli del bilancio d'esercizio.

Nella sua comunicazione sociale è importante esporre il legame ai valori condivisi di etica e di legalità espressi dalla legislazione vigente, nazionale e comunitaria, e da documenti internazionali circa i fondamentali diritti dell'uomo (Carta dei Diritti dell'ONU).

Ciò funge tuttavia solo da premessa per una corretta ed efficace comunicazione sociale da parte delle aziende, ciascuna di esse può poi ispirarsi a propri valori di cui, ovviamente, è utile e necessario fornire chiari dettagli e specificazioni.

Anche in merito alla qualità della comunicazione è possibile individuare e consigliare alcuni principi essenziali da seguire nel processo di formazione del bilancio sociale. Un grande lavoro in questo senso è stato fatto dal Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale (GBS) che ha individuato una serie di principi⁷⁷ da utilizzare

⁷⁶ Si veda P. Andrei, *Area di riferimento del bilancio sociale*, capitolo 2, in *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di M. Andreus, McGraw-Hill, Milano, 2007

⁷⁷ I principi del GBS possono essere così sintetizzati: 1. Responsabilità: occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività.

2. Identificazione: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. E' necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).

3. Trasparenza: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.

4. Inclusione: si farà in modo di dar voce – direttamente o indirettamente – a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata ed eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.

5. Coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.

6. Neutralità: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte.

7. Competenza di periodo: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'imp. sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.

8. Prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo.

9. Comparabilità: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.

10. Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità: le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.

11. Periodicità e ricorrenza: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.

12. Omogeneità: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.

13. Utilità: il complesso di notizie che compongono il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.

come base per la redazione di un modello ideato dal gruppo stesso e pertanto chiamato modello GBS.

Accanto al modello GBS si sono affermati altri modelli che, come quello ABI, hanno cercato di dare un minimo comune denominatore ai bilanci di tutte le imprese appartenenti allo stesso settore. Così analizzando i bilanci sociali di alcuni gruppi quotati e di alcune aziende non quotate, disponibili al pubblico, si è evidenziato come proprio laddove c'è stato un interessamento di organi rappresentativi di tutto un settore, le aziende partecipanti allo stesso settore hanno aderito al modello proposto quasi all'unanimità⁷⁸. Sono altrettanto degni di nota sia il modello della Global Reporting Iniziative ispirato dall'obiettivo di includere in un solo documento le tre dimensioni dell'attività imprenditoriale: economica, sociale e ambientale (Triple Bottom Line)⁷⁹, sia il modello della Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC) istituito dal Ministero del Welfare e presentato nel 2003, che evidenzia come il tema del bilancio sociale sia molto sentito anche a livello governativo.

Dando un rapido sguardo d'insieme a questi modelli, si percepisce chiaramente che al di là delle debite differenze metodologiche e di calcolo, la struttura finale del bilancio in quasi tutti i casi include alcune sezioni basilari: identità dell'azienda; calcolo del valore aggiunto e relazione sociale.

L'azienda deve fornire gli elementi che consentano ai lettori di formarsi un'idea quanto più precisa possibile della sua identità, degli obiettivi che persegue e del suo modo di agire. Ciò al fine di consentire la maturazione di un giudizio in ordine alla coerenza del suo comportamento e ai risultati che è stata in grado di raggiungere. L'identità aziendale si riferisce alla configurazione dei soggetti nell'interesse dei quali l'attività di azienda si svolge, ai meccanismi che regolano i contributi che essi apportano e alle ricompense che ne ottengono, con riguardo anche alle modalità del governo economico. L'identità aziendale attiene in sostanza all'assetto istituzionale stesso dell'azienda. Declinata poi in maniera e con

14. Significatività e rilevanza: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.

15. Verificabilità dell'informazione: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del bilancio sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.

16. Attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni desumibili dal bilancio sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.

17. Autonomia delle terze parti: ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del bilancio sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio.

⁷⁸ Si veda al proposito la ricerca contenuta in *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di M. Andreass, McGraw-Hill, Milano, 2007, cap. 2, *Modelli di bilancio sociale*, di Erica Costa.

⁷⁹ G. Manetti, *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, Franco Angeli, Milano, 2006.

punteggi differenti, l'identità aziendale deve definire e delineare i valori di riferimento che permeano tutte le scelte, nonché la missione aziendale in relazione all'oggetto della sua attività con riguardo a tutti gli stakeholders coinvolti.

Dimostrare qual è la misura del valore aggiunto creato dall'azienda rappresenta la vera sfida del bilancio sociale, significa individuare come e se l'impresa ha creato nuova ricchezza, illustrando nel contempo come è stato distribuito questo valore tra i suoi interlocutori. Senza entrare qui nel dettaglio della trattazione si evidenzia come la rappresentazione di tale valore sia effettuata ed attenga a due differenti prospettive e pertinenze: il calcolo e la ripartizione. Pur con tecniche di calcolo differenti e includendo il valore globale netto dell'impresa, e non solo parte del valore generato, questa rappresentazione si impone come unico e decisivo punto di contatto tra il bilancio di esercizio e quello sociale, con la conseguenza di fornire al primo un supporto contabile che riduca o elimini la sua pretesa di autoreferenzialità, mentre fornisce al secondo una buona occasione per rivedere e ridefinire il piano dei conti al fine di poter individuare nuove ripartizioni che migliorino ed facilitino la estrazione dei dati a scopi sociali. La relazione sociale attiene invece alla definizione dei rapporti che l'azienda intrattiene con tutti i suoi interlocutori, identificandoli come destinatari del bilancio sociale stesso e dichiarando quali obiettivi si era prefissata di raggiungere per ognuno di loro o per gruppi omogenei⁸⁰. L'azienda migliorerà il contenuto della sua comunicazione relazionale se riuscirà a coinvolgere tutti gli stakeholders, dando ad essi voce nei modi che riterrà più opportuni e che dovrà comunque definire con chiarezza in modo esaustivo.

2.2.2 Lo standard SA 8000

Lo Standard Accountability 8000 (SA8000) è il primo standard internazionale che misura il grado etico e la responsabilità sociale di un'azienda, offrendosi al tempo stesso come strumento utile per rivedere e migliorare la gestione. A differenza di altre certificazioni (ISO 9000 ad esempio), la norma SA 8000 è stata elaborata e pubblicata nel 1997 dall'ente no-profit Council of Economical Priorities Accreditation Agency (CEPAA)⁸¹.

⁸⁰ Il GBS identifica tali interlocutori nel seguente modo: risorse umane, soci, finanziatori, clienti, fornitori, pubblica amministrazione, collettività, ambiente.

⁸¹ Il CEPAA, che ha recentemente assunto la denominazione SAI (Social Accountability International), è un'organizzazione per la difesa dei diritti umani con sede negli USA. Nasce come emanazione del CEP (Council of Economic priorities), istituto statunitense fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori,

Si configura come una forma di auto-controllo adottata volontariamente dalle aziende e, data la profondità alla quale si spinge, si basa sul consenso di tutti gli stakeholders interessati proprio per i requisiti cui fa riferimento in termini di responsabilità sociale. Tali requisiti sono stati pensati flessibili e generali, in modo da essere universalmente applicabili in ogni tipo di impresa, indifferente dal settore produttivo di appartenenza e dalla dimensione. Ciò la rende compatibile con le leggi di ogni paese: infatti, il rispetto delle leggi nazionali o internazionali è espressamente previsto come base necessaria per il mantenimento dello status di certificazione.

Essenzialmente lo SA8000 si pone l'obiettivo del miglioramento delle condizioni di lavoro per raggiungere una continua crescita di tutta l'attività produttiva.

In questo senso emerge tutta la differenza tra l'applicazione di questa norma e l'applicazione di modelli di responsabilità sociale, molto spesso erroneamente assimilati. Lo SA 8000, infatti, "rende conto ad una parte degli stakeholders, relativamente ad un'area molto specifica che riguarda le condizioni di lavoro in azienda, mentre la responsabilità sociale rende conto a tutti gli stakeholders e riguarda comportamenti volontari che l'azienda mette in atto anche all'esterno della propria struttura, a favore del territorio"⁸².

In questo senso, ciascuna organizzazione che intende certificarsi deve garantire che la catena dei propri fornitori, subfornitori e subappaltatori rispetti i requisiti sociali imposti.

Nel dettaglio essa agisce per:

- il rispetto dei diritti umani,
- il rispetto dei diritti dei lavoratori,
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori,
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro

La norma è statuita in otto requisiti, che riguardano nell'ordine: il lavoro infantile, il lavoro obbligato, la salute e sicurezza sul luogo di lavoro, la libertà di associazione e contrattazione collettiva, la discriminazione, le procedure disciplinari, l'orario di lavoro e la retribuzione. L'applicazione dello standard è, a sua volta, codificato in un requisito aggiuntivo, il nono, che

strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende. Il suo obiettivo è stato rivisto ed incrementato fino a comprendere il miglioramento degli ambienti di lavoro e delle comunità, in tutto il mondo, tramite lo sviluppo e l'implementazione degli standard di responsabilità sociale.

L'organismo (CEPAA) riunisce 21 membri, in rappresentanza delle organizzazioni sindacali, delle organizzazioni non governative, di associazioni che tutelano i diritti umani e dell'infanzia, di imprese che investono in modo socialmente responsabile, di società di certificazione. Lo standard e le relative procedure di accreditamento e certificazione nascono in un'ottica globale e transnazionale, pur recependo le peculiarità normative locali.

⁸² G. Lepore, M. V. D'alesio, *La certificazione etica d'impresa. La norma SA 8000 ed il quadro legislativo*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 22.

prevede anche la regolamentazione delle procedure gestionali che l'applicazione comporterà per l'azienda stessa e per i suoi fornitori.

Gli otto principi cardine traggono la loro origine da undici convenzioni e relative raccomandazioni emanate dall'International Labour Organisation (ILO), dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dei bambini e dalla Dichiarazione dei diritti umani.

Il primo requisito interessa come detto il lavoro infantile, definito come qualsiasi lavoro effettuato da qualsiasi persona con meno di 15 anni di età, a meno che leggi locali sull'età minima non prevedano un livello più alto per il lavoro o per la scuola dell'obbligo, ad eccezione di quanto previsto dalla raccomandazione ILO 146⁸³. In merito a questo punto, che individua uno dei più gravi problemi che affligge in modo particolare il settore del lavoro in tutte le zone del mondo, alle aziende è richiesto di stabilire, attivare e documentare precise politiche relative all'età del lavoratore da assumere oltre a programmi mirati al recupero di minori trovati in situazione di lavoro infantile, affinché per essi sia garantito la frequenza e la permanenza a scuola⁸⁴.

Il lavoro obbligato è invece definito come “ogni lavoro o servizio estorto ad una persona sotto minaccia di una punizione o per il quale detta persona non si sia offerta spontaneamente”⁸⁵.

È necessario che le aziende dimostrino di non applicare sistemi coercitivi per costringere i lavoratori allo svolgimento del proprio lavoro ed è particolarmente interessante che sia specificato il divieto di richiedere al personale di lasciare depositi di denaro o documenti di identità al momento dell'inizio del rapporto di lavoro, come spesso accade a molte branch di società multinazionali in paesi a ridotta o nulla tassazione, come ad esempio gli Emirati Arabi.

Per dare evidenza della conformità a tale requisito l'azienda dovrà essere in possesso solo di copie della documentazione di identità e dimostrare la regolarità dell'assunzione attraverso i contratti di lavoro firmati.

Il terzo requisito riguarda la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, per le quali l'azienda dovrà garantire “un luogo di lavoro sicuro e salubre” e “adottare misure per prevenire gli

⁸³ Questa definizione è quella riportata dalla Convenzione 138 dell'ILO del 1973, accompagnata dalla Raccomandazione 146, dello stesso anno. In tali documenti vengono esplicitamente ribaditi tutti i casi in cui non si può tenere conto del suddetto limite a 15 anni, per motivi di salute, sicurezza o moralità del giovane lavoratore, asserendo con forza che “l'età minima per l'assunzione e per qualunque tipo di impiego [...] non dovrà essere inferiore ai 18 anni” art. 3, par.1.

⁸⁴ Ad ispirare questo requisito della SA 8000 sembra essere stato il paragrafo 4 della Raccomandazione 146 che ribadiva l'importanza della istruzione per i minori, oltre ad una serie di misure relative alle garanzie previdenziali, ai riposi e alla retribuzione, tutte misure destinate ad evitare l'uso dei minori come manodopera a basso costo.

⁸⁵ Convenzione ILO 29 del 1930, art. 2, par. 1.

incidenti”⁸⁶. Al di là del richiamo doveroso alle prescrizioni di legge vigenti in materia, bisogna qui ricordare l’evidente beneficio in termini di mancato assenteismo di cui godrà l’azienda stessa.

Il quarto requisito è inerente alla libertà di associazione e diritto alla contrattazione, secondo il quale l’azienda deve disporre di copie dei contratti e accordi firmati dai rappresentanti sindacali dei contratti collettivi, attuare azioni positive in collaborazione con i sindacati e disporre di registrazioni circa le vertenze sindacali degli ultimi anni. L’azione dell’azienda deve essere finalizzata al rispetto della facoltà di tutto il personale di aderire ai sindacati di loro scelta e, nelle situazioni in cui il diritto di associazione e contrattazione collettiva sia limitato dalla legge, facilitare la formazione di analoghi mezzi di libera e indipendente associazione.

Come quinto requisito è sancito il divieto per l’azienda di attuare alcun tipo di discriminazione in relazione a razza, ceti, religione, sesso, orientamento politico, nell’assunzione, retribuzione, accesso alla formazione, licenziamento o promozione⁸⁷.

L’azienda è tenuta al rispetto delle esigenze religiose e degli usi e costumi di lavoratori stranieri; non deve inoltre permettere comportamenti, linguaggio, che siano sessualmente coercitivi, minacciosi, offensivi o volti allo sfruttamento.

Il sesto requisito richiede all’azienda di non attuare né dare sostegno a procedure disciplinari di natura coercitiva, sia fisica che mentale, o che prevedano punizioni corporali o abusi verbali. Diventa utile creare, di concerto con i lavoratori, un codice che indichi le infrazioni, e le sanzioni ad esse abbinate, escludendo di far rientrare tra queste le riduzioni di salario.

L’attenzione della norma si focalizza poi sull’orario di lavoro (requisito 7) che dovrebbe essere stabilito secondo quanto sancito dalle leggi nazionali ed in ogni caso non essere superiore alle 48 ore settimanali.

Gli straordinari devono essere contenuti entro le 12 ore settimanali ma solo in casi eccezionali ed in tal caso l’azienda deve dimostrare che le pause previste sono concesse e che il livello medio di produzione giornaliera non supera la media di settore.

L’ultimo requisito riguarda la remunerazione del dipendente, nell’ambito della quale l’azienda dovrà rispettare quanto stabilito nei contratti collettivi in termini di minimo previsto e garantire che la retribuzione sia elargita senza che il lavoratore sia costretto a sostenere costi aggiuntivi.

⁸⁶ SA 8000 art. 3, par. 3.1.

⁸⁷ Questo requisito è stato ispirato dalla Convenzione ILO 111 del 1958, art. 1, par. 1°, poi aggiornata dalla Convenzione 159 del 1983, per ricomprendere tutte quelle discriminazioni legate all’eventualità di handicap o reinserimento lavorativo.

Dalla descrizione stessa dei requisiti della norma, se ne deduce l'impatto a livello organizzativo. L'influenza che la decisione di farsi certificare secondo la SA8000 ha sulla struttura aziendale è tale da comportare un ripensamento della struttura organizzativa e della mentalità stessa dell'impresa, generando conseguentemente nuovi costi.

Ogni impresa che intenda infatti ottenere la certificazione dovrà far fronte sostanzialmente a due tipi di nuovi costi: i primi sono i costi associati all'introduzione e implementazione del sistema, che possono essere sia interni che esterni nel caso in cui si faccia ricorso a consulenti esterni; i secondi sono invece quei costi legati alle azioni correttive da intraprendere per ottenere la conformità ai requisiti imposti e per ovvie ragioni essi variano a seconda delle politiche di gestione adottate fino a quel momento dalle aziende.

La spesa richiesta per l'intero processo di certificazione dipende inevitabilmente dalla dimensione dell'organizzazione da verificare ed include i costi relativi agli organismi indipendenti abilitati ai controlli di conformità, anche se le attività di audit inoltre sono delegate agli organismi esterni abilitati dal SAI, con conseguente sgravio di tali costi per l'azienda.

Tuttavia la decisione da parte di un'impresa di farsi certificare secondo la norma SA 8000 rientra nell'ambito della scelta strategica di comunicazione all'esterno.

La ricaduta negativa di una mancata certificazione sulla reputazione dell'azienda avrebbe, in prospettiva, un costo molto maggiore di quelli da affrontare per allinearsi alla norma. Allo stesso modo l'ottenimento della certificazione potrebbe essere utilizzato proprio come strumento di comunicazione per aumentare la fiducia e la credibilità.

Benefici ci sarebbero anche per il clima aziendale con una rilevante diminuzione degli attriti fra le parti, cui si associa un maggiore coinvolgimento dei lavoratori al raggiungimento degli obiettivi.

I vantaggi individuabili sono molteplici e tutti di grande impatto sull'economia d'azienda, ed i costi richiesti sono ampiamente ripagati.

D'altronde dare maggiore stabilità e chiarezza ai processi interni di gestione è un obiettivo che le imprese si sforzano costantemente di raggiungere, anche al di là della possibile ricaduta di immagine che una certificazione in tal senso darebbe.

2.2.3 Le norme ISO⁸⁸

Gli standard presentati in questo paragrafo sono quelli definiti dall'International Organization for standardization⁸⁹.

Lo scopo dell'organizzazione è quello di facilitare i rapporti commerciali internazionali armonizzando gli standard esistenti a livello nazionale attraverso la stipula di accordi in vari paesi del mondo, abbattendo così numerose barriere tecniche al commercio.

Tali accordi sono pubblicati come standard internazionali ed hanno come oggetto le fasi del ciclo produttivo delle aziende, oltre che qualunque altro aspetto attinente a tale attività produttiva.

Gli standard ISO possono essere annoverati tra i primi strumenti sviluppati per definire delle regole di condotta responsabile delle imprese, pur non essendo stati pensati né traendo origine dalle teorie etiche.

I principali documenti ISO sono certamente quelli attinenti al settore qualità, gli ISO 9000, unitamente a quelli volti a definire un sistema di gestione ambientale, ossia gli ISO 14000⁹⁰. L'aspetto principale di tali certificazioni ISO è la loro natura che risulta essere: universale, volontaria e basata sul consenso.

Per garantire una costante efficacia, gli standard devono essere sottoposti ad una revisione periodica, con intervalli di tempo non superiori ai cinque anni, per soddisfare le nuove esigenze che accompagnano lo sviluppo tecnologico. Gli standard ISO 9000 costituiscono gli strumenti sviluppati nell'ambito delle applicazioni per il controllo di qualità: il gruppo ISO 9000 si compone della ISO 9001 cui si affiancano le più semplici ISO 9002 e ISO 9003.

La ISO 9002 è infatti volta a garantire la qualità nella fase di fabbricazione, installazione e assistenza, mentre la ISO 9003 si limita al controllo della qualità nelle prove, nei controlli dei prodotti e nei collaudi finali.

Invece la ISO 9001 è quella più completa tra le tre norme previste, poiché costituisce un modello al fine di assicurare la qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione,

⁸⁸ Con il termine standard si fa riferimento ad “un accordo documentato che contiene specifiche tecniche o altri criteri precisi da utilizzarsi come regole, linee guida o definizioni di determinate caratteristiche, per assicurare che i materiali, i prodotti, e i processi e i servizi siano adeguati allo scopo”. Definizione tratta dal testo UNI EN ISO 9001

⁸⁹ L'ISO, rappresenta una federazione mondiale di enti di normazione nazionali di circa 100 paesi sorta nel 1947. Gli enti membri dell'ISO quelli maggiormente rappresentativi all'interno del proprio paese.

⁹⁰ La denominazione dei suddetti standard, sia ISO 9000 che ISO 14000, è preceduta e integrata dalla sigla EN per il mercato europeo, e dalla sigla UNI per il mercato nazionale italiano.

installazione e assistenza. Ai fini della certificazione è inoltre quella che prevede il maggior numero di requisiti da soddisfare.

Per la sua maggiore articolazione e applicazione, relativamente alle fasi produttive coinvolte nel processo di certificazione, essa include nel suo campo d'azione anche le attività cui fa riferimento la ISO 9002.

Nell'intento originario della norma, assicurare la qualità secondo la norma ISO 9001 significa garantire l'insieme delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che gli conferiscono la capacità di soddisfare le esigenze espresse o implicite per cui è stato pensato.

Quella garantita è cioè una qualità tecnica, ossia tutto ciò che rende un prodotto o servizio adatto all'uso per il quale è stato richiesto sia in maniera esplicita, tramite contratto, sia in modo implicito cioè per legge.

La norma si inserisce nel sistema qualità sviluppato da ciascuna azienda ed è parte integrante della funzione aziendale che riunisce e coordina le differenti attività pianificate per il rispetto dei requisiti di prodotto stabiliti. I requisiti previsti sono articolati in venti punti che riflettono aspetti che ciascuna organizzazione deve attuare per implementare il proprio sistema qualità⁹¹. La serie ISO 14000 è stata sviluppata per soddisfare l'esigenza delle aziende, ma più precisamente di qualsiasi organizzazione, di conseguire e ottenere una buona efficienza ambientale.

⁹¹ Gli aspetti principali possono essere individuati in:

1. Responsabilità della direzione. Il primo requisito da soddisfare riconosce la necessità che la politica per la qualità sia elaborata e documentata individuando obiettivi e responsabilità.
2. Riesame del contratto. Il riesame offre al fornitore la possibilità di verificare la sua capacità di soddisfare i requisiti indicati nel contratto.
3. Controllo della progettazione. Per garantire che sia assicurato il soddisfacimento dei requisiti specificati è richiesto che siano individuate le responsabilità del personale e che i piani di progettazione siano aggiornati parallelamente all'avanzamento della progettazione.
4. Identificazione e rintracciabilità del prodotto. La storia del prodotto deve poter essere ricostruita in tutte le sue fasi tramite l'apposizione di particolari contrassegni sul prodotto.
5. Controllo di processo. E' necessario che siano pianificati i processi di produzione, installazione ed assistenza, al fine di garantire il loro controllo.
6. Controllo delle apparecchiature. Le procedure di controllo pianificate, devono stabilire quali siano le misurazioni da eseguire e quali apparecchiature scegliere oltre a fornire indicazioni per conservare le registrazioni relative alle tarature delle apparecchiature di prova.
7. Stato delle prove, controlli e collaudi. Un apposito codice, o in alternativa un timbro, deve essere apposto su ciascun prodotto che abbia superato una fase di prove affinché possa essere ammesso alla prova successiva.
8. Prove, controlli, collaudi. Opportune procedure devono essere definite per garantire solo i prodotti che soddisfino i controlli prestabiliti raggiungano il mercato.
9. Verifiche ispettive interne. Il sistema qualità deve essere sottoposto a ispezioni interne pianificate e documentate, con lo scopo di accertare che sia le attività realizzate e sia i risultati raggiunti siano conformi con quanto pianificato. Ulteriori procedure devono essere elaborate con riguardo al controllo dei documenti e dei dati relativi alle prescrizioni della norma, alle politiche di approvvigionamento affinché si accerti che tutte le componenti del prodotto finito rispettino i requisiti di progetto, del controllo del prodotto finito e del prodotto non conforme così come per l'assistenza.

La norma, assieme al regolamento EMAS, costituisce il primo tentativo di uniformare a livello internazionale i numerosi standard nazionali sviluppati in materia ambientale, soprattutto in seguito all'Uruguay round e al Summit di Rio del 1992.

In questi incontri è emersa la necessità di dotare le imprese di politiche economico-commerciali in materia ambientale volte non solo a ridurre le barriere non tariffarie ma anche alla protezione dell'ambiente nel mondo.

Il sistema ISO 14001 ha come scopo fondamentale la protezione ambientale e la prevenzione dell'inquinamento, tenendo sempre sotto controllo le necessità di ordine economico-sociale.

I requisiti fissati da questo standard internazionale non hanno carattere assoluto in merito all'efficienza ambientale, il loro rispetto è finalizzato unicamente alla certificazione ed al riconoscimento di un sistema di gestione ambientale (SGA).

Per questo motivo molte organizzazioni pur soddisfacendo i requisiti previsti, potranno presentare livelli di efficienza ambientale differenti.

Il sistema ambientale definito dalla ISO 14001 include la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse per elaborare, mettere in atto, conseguire, riesaminare e mantenere attiva la politica ambientale. La norma si sviluppa su cinque fasi, che in qualche modo ricalcano il ciclo di Deming⁹²:

1. Politica ambientale. Definita dai vertici aziendali, funge da schema di riferimento per l'attività e la definizione di obiettivi e targets. Qui devono essere dichiarati i principi e gli intenti circa la prestazione ambientale complessiva.
2. Pianificazione. Apposite procedure devono consentire di identificare gli aspetti ambientali delle attività, evidenziando quelle che possono in qualunque modo arrecare danno all'ambiente. Vanno quindi monitorati e documentati secondo un programma che assegni le responsabilità e definisca i tempi ed i mezzi utili al compito.
3. Attuazione ed operazione. Compito dei vertici aziendali è quello di definire una specifica organizzazione, che assegni ruoli e responsabilità e fornisca precise istruzioni per l'attuazione del programma ambientale. La struttura organizzativa deve inoltre predisporre procedure per attuare controlli operativi al fine di garantire che le attività siano svolte secondo le modalità

⁹² Ideato da W. Edwards Deming, il "ciclo di Deming" o "Deming Cycle" (ciclo Plan-Do-Check-Act) è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio. Serve per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità è necessaria la costante interazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita. Per migliorare la qualità e soddisfare il cliente, le quattro fasi devono ruotare costantemente, tenendo come criterio principale la qualità. W. Edwards Deming, *Out of Crisis*, MIT/CEAS, 1982, citato in A. Chiarini, *Total Quality Management*, Franco Angeli, Milano, 2004.

previste. La relativa documentazione deve essere periodicamente sottoposta a riesame e successivamente approvata.

4. Controllo ed azioni correttive. Gli organi di controllo si devono dedicare alla sorveglianza e misurazione delle prestazioni effettive nonché alla conformità alle leggi e ai regolamenti. Nella procedura di controllo devono essere specificate: la frequenza e le modalità dei controlli, le attività e le aree sottoposte a controllo, le responsabilità abbinate, la comunicazione dei risultati. L'organizzazione deve prestare molta attenzione alle cause di non-conformità, reali o potenziali, che vanno ovviamente rimosse.

5. Riesame della direzione. Il sistema di gestione ambientale deve essere periodicamente riesaminato per accertarne adeguatezza ed efficacia al soddisfacimento delle esigenze dell'azienda. L'impegno al miglioramento continuo del sistema richiede inoltre che modifiche, riguardo agli obiettivi, alle procedure e alle politiche, siano considerate alla luce dei risultati raggiunti.

L'analisi e confronto tra le norme ISO 9001 e ISO 14001 mette in luce le numerose analogie presenti, in particolare a livello di impostazione metodologica, sottolineando una loro ipotetica ed eventuale integrazione. Le analogie sono evidenti sia in termini di filosofia del sistema (volontarietà, miglioramento continuo, coinvolgimento di tutta l'organizzazione), sia di documentazione (manuale, procedure, istruzioni operative, registrazioni), sia di fasi operative nell'applicazione del sistema (politica, obiettivi e programmi; attuazione e funzionamento del sistema, controllo o audit, riesame della direzione).

2.3 Limiti della strategia (di comunicazione) etico-sociale

Facendo riferimento al panorama aziendale degli ultimi venti anni, appare evidente un progressivo interesse nei confronti della rendicontazione etica. Le imprese europee hanno iniziato ad utilizzare modelli e concetti attinenti alle teorie di comportamento socialmente responsabile, già sviluppate negli anni '70 e '80 negli Stati Uniti. Oggi ci si trova di fronte ad un continuo aumento di codici etici, sezioni "ambientali" dei siti web aziendali, certificazioni internazionali (SA o ISO) ed aumenta costantemente la pubblicazione di bilanci sociali, di sostenibilità o ambientali.

Ma perché mai le imprese dovrebbero investire in questo ambito? E soprattutto, tutti questi generi di comunicazione, riescono effettivamente a rispondere ai bisogni di informazione degli stakeholders?

Come già accennato nel primo paragrafo del presente capitolo, aziende e imprese si concentrano principalmente sulla generazione di profitto, così come hanno sempre fatto nella loro storia. L'evoluzione dei mercati, la nascita forzata di nuovi bisogni, la necessità costante di crescita per la sopravvivenza, hanno spinto le imprese ad individuare nuove strade che conducessero al profitto. Così, quando il mercato dei consumatori si è fatto più sensibile agli scandali finanziari, per il risalto mediatico dato ai danni arrecati ai risparmiatori, e all'argomento ambientale, di cui si è discusso “solo” scientificamente per anni e divenuto ultimamente, specie negli USA, una moda da seguire, le imprese hanno intuito tutta la valenza della “reputazione”. Quello che fino a qualche decina di anni fa era un “asset” aziendale sul quale potevano influire pochi fattori, quasi tutti legati alla comunicazione sulla qualità del prodotto, per i consumatori, e sui profitti, per gli investitori, è divenuto il nuovo oggetto di attenzione, da espandere e sfruttare. Così l'impresa ha intuito il valore della reputazione e come da questa discendano persuasione ed approvazione sociale che si traducono in fiducia e fidelizzazione che a loro volta rientrano nell'obiettivo ultimo dell'impresa stessa: il profitto.

Quanto appena detto evidenzia ancora una volta la capacità delle imprese di intuire, seguire ed alle volte anticipare e guidare le esigenze e le tendenze dei mercati.

Venendo al secondo interrogativo in questione, c'è innanzitutto da chiedersi se le imprese moderne abbiano messo in atto tutte le modifiche richieste al fine di soddisfare i bisogni degli stakeholders, così anche se la attuale comunicazione sia sufficiente a fornire tutte le informazioni necessarie.

Guardando alle imprese che hanno intrapreso la strada della riorganizzazione per finalità etiche o sociali, si rileva facilmente lo sforzo fatto per modificare la strategia di azione, sia nella pratica dell'attività quotidiana, sia nella comunicazione all'esterno. L'impresa deve essere “accreditata” nella società civile, alla stregua del “buon cittadino”, al fine di ottenere la fiducia delle terze parti e poter essere considerata un partner affidabile. Tale “accreditamento” non può che derivare dalla comunicazione. Il suo ruolo consiste dunque nel rendere possibile un dialogo aperto tra impresa e stakeholders da cui discende una revisione collegiale e congiunta dei processi aziendali. Lo sforzo dell'impresa è tanto evidente, quanto lo è la sua resistenza: ripensare comportamenti, azioni e mentalità non è un processo di semplice attuazione. Valorizzare quanto di “etico” è già interno all'impresa stessa, prima ancora di cominciare a riorganizzarsi, è forse il primo step da attuare. La resistenza al cambiamento,

soprattutto mentale, può portare le imprese, specie in un primo momento, ad una comunicazione parziale in cui vengono pesantemente enfatizzati i risultati già presenti e tralasciati gli aspetti negativi. In questo si estrinseca il primo e più grande limite della reportistica sociale attuale: la volontarietà. Fino a quando le aziende saranno libere non solo di prendere la strada del comportamento etico-sociale (adesione che potrebbe essere obbligata dalle tendenze del mercato), ma soprattutto fino a quando non verrà stabilito un modello di riferimento che mostri e consenta di valutare tutte le variabili etiche, numeriche e qualitative, ci si troverà sempre di fronte a reports che si ispirano a modelli teorici ma che sono nella sostanza modificati più a fini propagandistici e pubblicitari che sostanziali. Nessuna impresa, impegnata nella sua costante attività di profitto, distrarrà delle risorse per collettare le informazioni indispensabili al calcolo di indici o, cosa di maggiore impatto organizzativo, per rivedere il piano dei conti affinché risponda meglio alle finalità etico-sociali.

Dal puro punto di vista del dibattito sulla responsabilità sociale è giusto interrogarsi su quale tipo di modulistica utilizzare, prevedere e suggerire la creazione di un “piano integrato della comunicazione etico-sociale”, individuando i destinatari della comunicazione tramite una mappatura degli stakeholders e delle loro aspettative e valutando l’urgenza di tali aspettative e l’impatto di tali richieste sul comportamento dell’impresa. È altresì importante che le imprese introducano una contabilità parallela, che si affianchi a quella generale, mirata a fini sociali, che esamini i processi aziendali alla luce proprio delle aspettative e dei destinatari. Tale contabilità, analogamente a quella generale, consentirebbe la creazione di documenti riassuntivi da unire insieme in un Annual Report, integrato da un documento testuale che fornisca una chiave di lettura univoca e multidimensionale. Tutto ciò tenderebbe al risultato che già nel 1972 il Cassandro chiamava “bilancio oggettivo di impresa”⁹³.

Pur tuttavia, se tutto ciò appare corretto dal punto di vista dello studio e della teoria, non si può tralasciare l’esperienza della pratica aziendale. Infatti, nonostante la rapida diffusione degli strumenti di comunicazione etico-sociale, sono ancora poche le imprese che riescono a trarre da essi il massimo del ritorno possibile. Spesso sono gli stessi stakeholders che interrogati sull’argomento, dichiarano di non essere a conoscenza di questi documenti⁹⁴. La pratica suggerisce due semplici conclusioni: o le imprese non hanno ancora investito a sufficienza in questo genere di comunicazione, oppure proprio la parte finale del processo di redazione di questi documenti, la diffusione, non ha ancora prodotto i risultati sperati. In entrambi questi casi, molteplici possono essere i problemi e le motivazioni. Le imprese sono

⁹³ P. E. Cassandro, *Il bilancio oggettivo dell’impresa*, in *Rivista Italiana dei Dottori Commercialisti*, n. 2, 1972

⁹⁴ Si veda P. Di Giacomo, *Il valore della Corporate Social Responsibility: il sistema italiano*, Franco Angeli, Milano, 2007, cap. 2.

probabilmente ancora restie ad investire in ambito etico in quanto, pur intuendone le potenzialità comunicative in termini di ritorni di reputazione, non hanno ancora chiaro il quadro complessivo dei costi da affrontare, differenti a seconda della direzione presa (certificarsi SA o ISO, oppure redigere il bilancio sociale nella sua forma più semplice rappresentano scelte differenti per impegno e costi). Altresì la mancanza di casi di un evidente ritorno economico legato alla reputazione da parte di imprese che per natura del business, per dimensione o per scelta iniziale, sono già classificabili come “eticamente corrette”, rappresenta un’ulteriore motivazione per rimanere in attesa e cercare di intuire i prossimi movimenti del mercato. La diffusione dei documenti etici e sociali può non essere stata molto incisiva fino ad oggi, almeno a giudicare, come detto, dal numero delle imprese che hanno adottato questi modelli reportistici. Le motivazioni, che meriterebbero un approfondimento non disgiunto dalle problematiche legate al comportamento di investimento delle imprese stesse già esposto, intuitivamente sono molteplici: forse i “normali” canali non sono adatti a questo nuovo tipo di comunicazione oppure, proprio per la disomogeneità dei destinatari, non si può utilizzare la stessa metodologia comunicativa per tutti, oppure, infine, il ritorno economico atteso, derivazione diretta di fornitori e clienti, va ricercato tramite una comunicazione differente da un ritorno di investimento finanziario, derivazione di investitori istituzionali e azionariato.

In ogni caso, il mercato ha dato segnali precisi in direzione di una necessità di comportamento etico d’impresa, e questa è la strada che tutte le aziende hanno già iniziato ad intraprendere.

Infine si pone qui un ulteriore spunto argomentativo, che potrebbe essere oggetto di ulteriori approfondimenti ma che esula dal tema della presente trattazione. Un segnale potrebbe anche venire dallo Stato anziché solo dal mercato: obblighi specifici di “reportistica sociale” spingerebbero le imprese ad adeguarsi alle richieste, investendo pesantemente in questa direzione. Azioni a beneficio sociale, al di là del ritorno economico, rappresentano, del resto, più un obiettivo politico che economico. Si potrebbe persino prefigurare uno schema win win in cui lo Stato perseguirebbe un miglioramento del bene comune ed una riduzione dei costi sociali tramite il comportamento delle imprese e queste ultime migliorerebbero la loro reputazione, ottenendone un ritorno economico.

Capitolo III
Comportamento etico e *Intangible assets*

3.1 Il comportamento etico come asset aziendale

Negli anni '90 il contesto economico è stato influenzato da rapidi cambiamenti tecnologici e da una crescente competitività, che ha indotto le imprese a rivedere i propri modelli di business e di comunicazione economica e finanziaria e focalizzare le proprie scelte di investimento in crescenti stock di conoscenza ed innovazione. Si è venuta così ad affermare un'attività economica caratterizzata sempre più da elementi di natura intangibile, quali lo scambio di idee, di informazioni e di servizi avanzati tra l'impresa e la società esterna.

Sin dalla prima definizione di azienda sono sempre stati evidenziati insieme il carattere economico ed il ruolo sociale che questo istituto, dalla sua nascita, ha sempre avuto.

L'evoluzione del suo ruolo nel mondo moderno sta rimettendo in gioco alcune sue caratteristiche di base.

Per decenni l'azienda è stata considerata la migliore istituzione economica e sociale per creare e distribuire ricchezza. Tramite il suo sforzo costante di incrementare i profitti, essa ha operato quasi inconsapevolmente dei cambiamenti sociali, conseguenza della struttura e della attività stessa portata avanti.

Tutti coloro che, con interessi differenti, si sono trovati a partecipare alla attività di produzione e vendita dei beni, sono stati legati indissolubilmente alle sue sorti ed alle sue decisioni.

Il passare degli anni, il cambiamento sociale continuo, ma soprattutto la presa di coscienza da parte di shareholders e management del ruolo degli altri portatori di interessi nell'attività produttiva, hanno condotto, negli ultimi anni, ad una severa revisione dell'intera organizzazione dell'azienda, ma soprattutto hanno dato origine ad un nuovo modo di considerare i soggetti che gravitano attorno all'azienda, ricomprendendo e componendo ad unità i differenti interessi di tutti i partecipanti al suo successo. La novità di questo approccio rispetto al passato è stata quella di includere tra i beneficiari delle performances aziendali non più solo gli azionisti, o più in generale i portatori di capitali, ma tutti coloro che, a vario titolo, partecipano alla attività aziendale e senza i quali l'istituto stesso non può esistere né prosperare.

In questo modello l'azienda è raffigurata non come il luogo in cui avvengono una serie di transazioni di mercato, ma come uno sforzo cooperativo che coinvolge in vario modo un ampio numero di individui e gruppi organizzati.

Da ciò discende un ruolo totalmente differente di quanti sono chiamati ad incidere, con le loro decisioni, sull'andamento ed il successo dell'impresa. Non si parla più solo di generare profitto per remunerare il rischio capitale degli azionisti, ma di precise responsabilità verso tutti coloro che in concreto contribuiscono all'attività ed alla sopravvivenza della azienda stessa.

Da questa considerazione ne discende un'altra ben più rilevante: la rete delle relazioni tra tutti gli attori presenti nell'azienda rappresenta un elemento capace di creare valore.

Alcuni studi importanti hanno mostrato una forte correlazione tra buone relazioni tra gli stakeholders e successo dell'impresa⁹⁵, il fatto che una tale relazione esiste offre una prova empirica dell'esistenza di un collegamento tra performance sociale e performance finanziaria⁹⁶.

Evan e Freeman hanno avanzato, in un loro saggio del 1988⁹⁷, una versione della teoria degli stakeholders secondo la quale la responsabilità dei manager non è esclusivamente nei confronti degli azionisti, ma il loro è un rapporto fiduciario verso un'ampia serie di stakeholders, intendendo con questo termine tutti quegli individui o gruppi di individui, che hanno "un interesse legittimo o una pretesa legittima sull'impresa"⁹⁸, avendo essi investito tempo e risorse nella relazione con essa.

Questa versione trova un fondamento morale nel principio kantiano del rispetto della persona, trattata come fine in sé e non come mezzo in vista di un fine ulteriore. Questo fondamento non pratico ed economico ma morale ed etico conduce ad una differente valutazione delle priorità degli interessi degli azionisti rispetto a quelli di tutti gli altri attori.

La sfida etica per il management consiste perciò nel cercare di soddisfare le pretese legittime avanzate da una varietà di stakeholders dell'impresa, includendo ovviamente anche i proprietari.

⁹⁵ J Kotter, J. Heskett, *Corporate culture and performance*, Free Press, New York, 1992; J.C. Collins, J.I. Porras, *Built to last: successful habits of visionary companies*, Londra, Random House, 1995; S. Waddock, S. Graves, "The corporate social performance – Financial of performance link", *Strategic Management Journal*, 19, 1997, pp.307-317; S. L. Bernam, A. C. Wicks, S. Kotha, T.M. Jones, "Does stakeholders orientation matter?", *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 488-506; L.S. Paine, *Value shifts*, McGraw-Hill, New York, 2003; M. Cordazzo, *L'impatto borsistico dell'informativa sugli intangibili*, Franco Angeli, Milano, 2007..

⁹⁶ A.C Svendsen, R.G. Boutilier, R.M. Abbott, D. Wheeler, *Measuring the business value of stakeholders relationships*, Center for innovation in management, 2002; L.P. Hartman, *Perspectives in business ethics*, McGraw-Hill, New York, 2004, pp. 128-133.

⁹⁷ R.E. Freeman, W.M. Evan, "A Stakeholder theory of modern corporation", pubblicato in L. Beauchamp, N. Bowie, *Ethical theory and Business*, Prentice Hall, New York, 1993

⁹⁸ *Ibidem*, pag. 97

La ragione base di questo principio è rintracciabile in un ipotetico “contratto” tra società ed imprese attraverso il quale la prima autorizza le seconde a strutturarsi come tali in cambio della promozione del benessere sociale⁹⁹.

Adottare questa visione implica quindi ritenere che relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose tra gli stakeholders siano elementi di consolidamento ed incremento del valore dell'impresa, rappresentando, in questa visione, importanti asset dell'impresa, beni cioè capaci di generare nuova e maggiore ricchezza in futuro.

Un'impresa interagisce continuamente con i propri stakeholders e molto del suo successo dipende dal modo in cui tutte queste relazioni sono gestite.

Il valore di lungo periodo per l'impresa dipenderà quindi principalmente dalle conoscenze, dalle capacità e dall'impegno dei suoi dipendenti, e, conseguentemente, dalle relazioni con i suoi investitori, consumatori e tutti gli altri soggetti che partecipano a vario titolo alla attività dell'azienda.

L'insistenza di tale teoria sulle relazioni tra soggetti riflette la necessità e l'importanza del fattore delle conoscenze nel buon funzionamento dell'impresa. Attraverso queste, unitamente con le abilità, i talenti ed il know how, le risorse umane, vero fulcro soggettivo dell'impresa, sviluppano competenza. Questa rappresenta quella abilità del capitale umano capace di trasformare l'aggregato aziendale in un vero e proprio “motore” propulsivo in grado di generare ricchezza.

La capacità dell'impresa di instaurare relazioni positive con tutti i soggetti che ad essa partecipano genera un vantaggio competitivo in termini di riduzione del rischio, innovazione, reputazione e apertura di nuovi mercati ed opportunità¹⁰⁰.

“Il valore di un'impresa si misura sulla ricchezza e sull'occupazione che è in grado di creare, e sui prodotti e servizi che fornisce ai clienti, a prezzo ragionevole e commisurato alla qualità. Per creare tale valore, un'impresa deve necessariamente mantenere la propria salute e vitalità economica, ma la semplice sopravvivenza non è uno scopo sufficiente. Le imprese svolgono un ruolo nel miglioramento delle vite di tutti i loro clienti, dipendenti e azionisti condividendo con loro la ricchezza che esse hanno creato. Fornitori e concorrenti dovrebbero confidare nel rispetto degli impegni da parte dell'impresa, in uno spirito di onestà e giustizia (fairness).

⁹⁹ E. D'Orazio, “Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica”, in *Politeia*, XX, 74, 2004 pp.87-108.

¹⁰⁰ A.C Svendsen, R.G. Boutilier, R.M. Abbott, D. Wheeler, *Measuring the business value of stakeholders relationships*, Center for innovation in management, 2002; L.P. Hartman, *Perspectives in business ethics*, McGraw-Hill, New York, 2004, pp. 130-132.

Come cittadini responsabili di comunità locali, regionali, nazionali ed internazionali, in cui esse operano, le imprese contribuiscono a disegnare il futuro”¹⁰¹.

In questo senso un ruolo fondamentale risulta essere quello dei manager, coloro cioè che con la loro attività rappresentano l’impresa come soggetto terzo.

La loro responsabilità risiede proprio nelle capacità di instaurare con tutti gli stakeholders relazioni tali da comporre i differenti interessi in un quadro unitario e coordinato che agisca come network cooperativo nella produzione di ricchezza. Così descritto, il ruolo del manager risulta un elemento costitutivo della fiducia, intesa come collante sociale che permette a tutte quelle relazioni che non possono essere pienamente definite in termini contrattuali, di svilupparsi.

Ciò che consente ai membri ed alle unità di un’organizzazione di fidarsi reciprocamente e di collaborare senza dipendere da trattative dettagliate è il riferimento a valori condivisi, cioè a norme culturali che contribuiscono a definire l’organizzazione.

“I valori condivisi sono un importante asset della corporation; essi sono il fondamento comune su cui la cooperazione, la collaborazione e la soluzione dei conflitti può essere basata e i benefici reciproci realizzati”¹⁰².

La condivisione di valori porta a comportamenti reciprocamente corretti, ad uno scambio più onesto di idee e riduce il bisogno di forti controlli. Ovviamente affinché siano condivisibili tali valori dovranno risultare oggettivamente corretti e ben integrati nella visione e missione dell’azienda. Proprio qui, ad evidenza, si inserisce l’importanza del profilo etico delle persone che insieme generano e danno vita all’attività aziendale. Il loro comportamento morale appare come risultato ultimo di quel connubio positivo tra la condivisione di un valore e la correttezza nella sua applicazione, tra il credo e l’azione. La possibilità di prosperare e generare ricchezza più che dalla pura applicazione di principi economici, deriva dalla sinergia esponenziale che si genera dalla cooperazione condivisa tra soggetti che investono nel valore più che nell’attività.

L’assunzione di codici etici è stato un forte segnale nel tentativo di influenzare il comportamento dei dipendenti, anche se questi strumenti non possono prescindere dall’indirizzo generale dell’intera cultura aziendale.

Il comportamento del management deve, infatti, modellare il contesto organizzativo costruendo, di fatto, un sentimento di fiducia nel valore etico con una contestuale traduzione nell’attività. Il management è il vero soggetto capace di dare un esempio di giustizia e

¹⁰¹ Caux Round Table, *Principles for Business*, Section 2, General Principles, Principles 1.

¹⁰² J.E. Post, L.E. Preston, S. Sach, *Redefining the corporation. Stakeholders management and organizational wealth*, Stanford U.P. Stanford, 2002, p. 92.

correttezza dei valori base della cultura aziendale; la sua stessa leadership si basa sulla reputazione che esso ha presso dipendenti, clienti e fornitori.

Tale reputazione poggia su due dimensioni che operano congiuntamente: la dimensione della “persona morale” e quella del “manager morale”, la cui combinazione fornisce agli osservatori la maniera di come il management si comporta nelle varie situazioni e di come vuole che si comportino loro¹⁰³. L’essere una “persona morale” non trasmette alcun segnale agli stakeholders, se non quello di indicare il comportamento personale del manager in quanto individuo e non come rappresentante della sua funzione. Il comportamento è quindi ciò che, di fatto, può modificare il valore dell’azienda incidendo sulle modalità stesse di percezione. Innegabile è quindi il legame con le performance aziendali. Da questo punto di vista, come già accennato in precedenza, il comportamento morale risulta essere un elemento in grado di generare valore per l’azienda in maniera duratura nel tempo.

In questo senso può essere assimilabile ad uno qualunque degli assets dell’impresa, nella fattispecie ad un asset intangibile.

Fornendo qui una definizione descrittiva e non applicativa del significato di intangibles, si possono brevemente richiamare due approcci che mettono in evidenza la relazione tra l’intangibilità e il buon comportamento dei soggetti.

Baruch Lev¹⁰⁴ nella sua definizione di intangibile ha posto in primo piano le caratteristiche *market driven* di tutti gli asset invisibili e le loro relazioni con il mercato esterno. Così, per intangibile viene indicato tutto ciò che non ha effetti fisici o monetari, includendo l’organizzazione, l’innovazione, le risorse umane ecc., mentre a loro volta questi intangibili ne generano degli altri, il capitale umano genera idee e quindi innovazione.

Per Baruch Lev, quindi, lo sviluppo degli intangibili si alimenta in modo circolare e continuo: poiché l’innovazione è il principale generatore di intangibles/capitale intellettuale/ proprietà intellettuale, focalizzarsi sull’innovazione consente di evidenziare i caratteri e gli impatti degli intangibles sull’impresa.

Esiste poi un secondo approccio che può essere definito *offer driven*, cioè guidato dall’offerta. Questo prende in considerazione l’idea che gli elementi interni all’impresa, e nello specifico

¹⁰³ L.K. Trevino, L.P. Hartman, M. Brown, “Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, *California Management Review*, 42, 4, 2000, pp. 128-142; L.K. Trevino, M. Brown, L.P. Hartman, “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite”, *Human Relations*, 56, 1, 2003, pp. 5-37. Per una presentazione sintetica dei risultati di tali studi, cfr. L.K. Trevino, K.A. Nelson, *Managing Business Ethics*, Wiley & Son, Inc., New York, 2004, pp. 230-237.

¹⁰⁴ B. Lev, *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, ETAS, Milano, 2003.

quelli che ne costituiscono il capitale intellettuale, rappresentano le vere sorgenti del profitto futuro.

In questo senso il capitale umano, quello strutturale e quello relazionale, in cui si declina il capitale intellettuale¹⁰⁵, con le loro caratteristiche e le loro relazioni pratiche assommano tutte le proprietà necessarie alla creazione di nuova ricchezza.

Michael Porter, in un suo articolo sull'Harvard Business Review¹⁰⁶, evidenziò come “la catena del valore rappresenta tutte le attività in cui un'azienda si impegna, quando è in affari”. Ciò sorregge l'idea per cui l'impresa che rende visibili i propri intangibili è la più corretta rappresentazione dell'impresa responsabile. Per un'impresa lavorare alla rilevazione e rappresentazione del capitale intellettuale segna un passo importante, di sintesi e di responsabilità non solo sociale.

Molti studi si sono concentrati sul capitale intellettuale e le sue declinazioni in quanto maggiormente rappresentanti delle componenti intangibili già presenti nell'impresa, che, se sviluppate, conducono a persistenti e duraturi incrementi di valore: “[...] è evidente come la composizione e il valore delle risorse intangibili influenzi le performance economiche dell'impresa e, per questo motivo, come esse possano costituire fattori critici di successo”¹⁰⁷.

“[...] risulta sempre più difficile inseguire e mantenere un vantaggio competitivo basandosi soltanto sul valore e sulle tipologie di beni che compongono il patrimonio dell'azienda inteso in senso tradizionale; è, quindi, fondamentale tener conto delle modalità con le quali questo viene gestito e delle *condizioni interne ed esterne* che sottostanno a tale attività”¹⁰⁸.

I processi virtuosi messi in atto nel rispetto di un comportamento morale si possono interpretare, quindi, come elementi immateriali ed intangibili del patrimonio aziendale, validi per la creazione di valore.

¹⁰⁵ Il capitale intellettuale è declinato in capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale. Il *capitale umano* è composto da variabili riferibili agli individui all'interno dell'impresa. Ad esso sono relativi i concetti di conoscenza, competenza, esperienza, motivazione, coesione e fiducia. Sono tutte caratteristiche presenti solo grazie alle persone che compongono la compagine aziendale. Il *capitale strutturale* riguarda invece l'orientamento strategico delle imprese, la sua mission e le modalità con cui viene perseguita. Ciò significa che tale capitale è afferente alla organizzazione interna dell'impresa nonché ai processi decisionali. Per ultimo, il *capitale relazionale* si esplicita nell'insieme dei rapporti che l'impresa intrattiene con tutti i soggetti ad essa esterni. L'intensità di tali rapporti è costitutiva di valori come la fiducia, la reputazione, la stima, l'immagine ed il consenso. Affinché un'impresa ottenga un vantaggio competitivo è necessario che essa sviluppi al massimo grado possibile questi tre elementi, di modo che la competenza unita alla organizzazione consenta di ottenere un consenso duraturo. La fiducia ed il consenso rappresentano quegli intangibili che derivano dalle relazioni esterne d'impresa.

¹⁰⁶ M. Porter, M. R. Kramer, *Strategy & society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre 2006.

¹⁰⁷ F. Balluchi, *Bilancio sociale e informativa sulle risorse intangibili*, in *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di M. Andreaus, McGraw-Hill, Milano, 2007, Pag 165

¹⁰⁸ F. Balluchi, *Bilancio sociale e informativa sulle risorse intangibili*, in *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di M. Andreaus, McGraw-Hill, Milano, 2007, Pag 160

3.2 Gli Intangible Assets negli IAS

La dinamica competitiva tra le imprese dipende sempre più, come detto, dalla disponibilità e dall'impiego, nella attività quotidiana, di competenze e di capacità distintive. Tali capacità variano dal know how, riferito alla pratica del singolo compito, sino all'atteggiamento ed al comportamento tenuto, confluendo nell'insieme di quegli elementi identificabili come beni immateriali o intangibili. In questo senso, ed in questa prospettiva, la componente immateriale ha acquisito nel tempo un ruolo via via sempre maggiore, configurandosi al giorno d'oggi come uno dei main driver a guidare la creazione di valore delle imprese.

Occorre chiedersi a questo punto a quali condizioni ed in quali termini tali risorse immateriali possono trovare rappresentazione nel bilancio di esercizio.

Prima di tutto vanno scissi quegli elementi che sono effettivamente iscrivibili in bilancio da quelli che non lo sono. Infatti, proprio in relazione alla iscrivibilità, si parla più spesso di risorse immateriali associandole al termine *asset*, con cui si intende indicare in maniera più diretta quegli elementi del patrimonio, di natura economica, ai quali si riconosce l'attitudine a generare benefici futuri¹⁰⁹.

Affinché una qualsiasi risorsa immateriale possa definirsi *asset* devono essere soddisfatte alcune caratteristiche:

- a. riferirsi a costi effettivamente sostenuti e che non esauriscono la loro utilità nell'esercizio di sostenimento
- b. manifestare l'attitudine a produrre benefici economici in futuro
- c. avere ad oggetto costi che possono essere distintamente identificati e attendibilmente quantificati¹¹⁰

Da ciò deriva e si chiarifica anche la differenza tra il concetto di intangibile e quello di risorsa immateriale, laddove il primo oltre a comprendere le risorse immateriali tradizionali (marchi, brevetti, ecc.), facilmente individuabili in quanto collegate a specifiche norme giuridiche che le disciplinano, fa riferimento anche a risorse di più difficile definizione, prive di tutela giuridica, le cui caratteristiche non sono accolte dalla tradizionale classificazione contabile. Di

¹⁰⁹ Con "benefici futuri" ci si riferisce non soltanto a ricavi attesi, come componenti positivi di reddito, ma anche a riduzione di costi. Si legga a tal proposito F. Manca, *Il valore di bilancio degli intangible assets*, Cedam, Padova, 2002, pagg. 37-38.

¹¹⁰ Per approfondimenti sulla definizione e la caratterizzazione degli assets di veda Aidea giovani, *Le risorse immateriali: gestione, organizzazione e rilevazione*, ESI, Napoli, 1995.

questa specie fanno parte tutte quelle risorse non acquistate dall'esterno ma prodotte con processi interni, con conseguente mancanza del costo certo come elemento costitutivo.

La definizione di *intangible asset* è proposta dai principi contabili internazionali nello IAS 38, laddove viene precisato: “si definisce attività intangibile quella attività identificabile, non monetaria, priva di consistenza fisica, controllata dall'impresa in conseguenza di eventi passati, dalla quale sono attesi benefici economici futuri per l'impresa stessa”.

La caratteristica fondamentale e discriminante individuata dallo IASB è la “identificabilità” all'interno del capitale di funzionamento, allorchè l'attività, oltre ad essere separabile, nasce da un contratto o da altri diritti legali. La separabilità comporta la possibilità che l'attività possa essere ceduta, trasferita o locata, attraverso un autonomo negozio giuridico.

Tuttavia il requisito della identificabilità non comporta necessariamente quello della trasferibilità: alcuni valori immateriali, per quanto identificabili, sono così correlati e condizionati nel proprio valore dall'appartenenza all'azienda da non potersi neppure ipotizzare una separazione da quest'ultima.

Oltre al succitato IAS 38, ad occuparsi di Intangible Assets nell'ambito dei principi contabili internazionali, sono anche lo IAS 36 – *Impairment of assets*- e l'IFRS 3 –*Business combinations*-, che sono stati sottoposti ad un profondo processo di revisione al fine adeguarsi ai FAS 141 e 142 della dottrina statunitense¹¹¹.

Il *Framework for preparation and presentation of financial statements*¹¹² definisce l'attività patrimoniale come una risorsa controllata dall'impresa quale risultato di eventi passati e dalla quale ci si attende che derivi all'impresa stessa un flusso di benefici economici futuri. Tale indicazione definisce e ribadisce i caratteri distintivi di un asset:

- esistenza di una risorsa economica
- controllo su di essa da parte dell'impresa
- possibilità che da tale risorsa derivino benefici economici futuri

Lo IAS 38 amplia queste caratteristiche per meglio riferirle all'attributo di immaterialità delle risorse. Così affinché un'attività patrimoniale immateriale sia tale, sarà necessario che sia:

¹¹¹ La dottrina e la prassi italiane invece considerano risorse immateriali tutte le condizioni di produzione non monetarie e prive di consistenza fisica, la cui partecipazione al processo produttivo non si esaurisce in un singolo periodo amministrativo, prolungando i suoi benefici nell'arco temporale di più esercizi.

Per approfondimenti sull'evoluzione normativa internazionale, specie nella convergenza tra IAS e FAS, si veda: O. Ferraro, *La disciplina contabile internazionale degli intangible assets*, in G. Fabbri, A. Ricciardi, *Intangible assets. Principi contabili, modalità di reporting e tecniche di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2007.

¹¹² Il *Framework*, approvato e pubblicato nel 1989, è un documento che precede la serie dei principi contabili internazionali. La sua elaborazione è stata necessaria per risolvere una serie di problematiche legate ai differenti trattamenti contabili a cui sono state sottoposte alcune voci di bilancio del tutto simili tra di loro. Il *Framework* definisce dunque un quadro teorico e di riferimento per la preparazione e la presentazione dei bilanci secondo i principi contabili internazionali.

- non monetaria
- identificabile
- controllabile
- produttrice di benefici economici futuri

Il primo requisito consente di distinguerle da tutti gli strumenti finanziari, già regolamentati nello IAS 39 –*Financial Instruments: Recognition and Measurement*-. Il requisito della identificabilità, con l’aggiunta di quello della separabilità, è stato invece introdotto con l’obiettivo di scindere dal cumulo delle risorse intangibili quelle destinate ad avviamento. Lo IAS 38 al paragrafo 12 stabilisce che questo requisito è soddisfatto allorquando l’attività in oggetto è:

- separabile, ossia può essere venduta o ceduta, locata o trasferita tramite un autonomo negozio giuridico
- nasce da un contratto o da altri diritti legali

Il controllo è invece rappresentato dalla possibilità per l’impresa di poter usufruire a suo piacimento dei benefici economici derivanti dalla risorsa immateriale, nonché di limitarne l’accesso ad altri soggetti.

Quanto detto finora, sebbene sia necessario per l’identificazione della risorsa immateriale quale attività patrimoniale, non è sufficiente a garantire l’iscrizione in bilancio. Infatti, a tal fine sono richiesti due ulteriori condizioni:

- la probabilità che affluiranno benefici economici futuri attribuibili all’attività
- il costo dell’attività sia misurabile in maniera attendibile

Una casistica a parte è rappresentata da quelle risorse immateriali che sono generate internamente e per i quali, conseguentemente, è più difficile verificare il momento di formazione, da cui derivano i benefici economici e distinguere in modo attendibile eventuali costi sostenuti per incrementare l’avviamento aziendale.

A tale scopo, lo IAS 38 distingue il processo di generazione di un’attività in due fasi: ricerca e sviluppo, con una netta predominanza della prima in quanto, se le due fasi non possono essere distinte, tutti i costi dovranno essere attribuiti alla fase di ricerca.

L’IFRS3, in linea con i dettami dei GAAP statunitensi, elenca le tipologie di intangibili iscrivibili in bilancio.

Quanto fin qui brevemente esposto ha l'obiettivo di consentire un inquadramento generale di come la normativa contabile internazionale ha definito e trattato il tema degli intangibili nel bilancio di esercizio.

Molto differente e ben più complessa è la trattazione relativa alla valutazione di tali assets. Infatti con l'aumento dell'interesse sui risvolti strategici di queste risorse è aumentata di pari passo l'attenzione e la necessità di individuare delle espressioni quantitative che diano il corretto valore a tutto ciò che è intangibile nel bilancio.

Ciò risponde alla doppia necessità di un migliore controllo interno, al fine di comprendere il grado di raggiungimento degli obiettivi e di individuare le azioni da prendere per il futuro, e di una più proficua comunicazione esterna, in modo da rendere trasparente l'impatto degli intangibili sui vari stakeholders ed aumentare consenso e fiducia.

Ad oggi non molti sono i contributi italiani al dibattito sui metodi di valutazione degli intangibili, mentre molti arrivano dal Nord Europa e dagli Stati Uniti.

Prima di inoltrarci in una breve disamina dei principali metodi di valutazione proposti, occorre ricordare che lo IASB nelle sue ultime revisioni dello IAS38 e dello IAS36 ha incluso il concetto di fair value, favorendo in tal modo un modello valutativo complesso da anni analizzato dal mondo accademico ed alternativo al classico "principio del costo".

In relazione all'approccio seguito si possono distinguere i contributi finora sviluppati sul tema della valutazione degli intangibili in quattro categorie:

- a. *Direct Intellectual Capital Methods*, che si basano sulla determinazione del valore delle singole componenti del capitale intellettuale. Tra tali metodologie ricordiamo l'*Intellectual Asset Valuation*, per il valore dei marchi, brevetti ecc., la *Technology Broker*, che partendo da un questionario tenta la valutazione calcolando il costo di sostituzione delle risorse; e il *Value Explores*, che si basa invece sulla valutazione delle singole capacità e competenze dell'impresa.
- b. *Market Capitalisation Methods*, che calcolano il valore delle risorse intangibili considerando sia il valore di mercato dell'impresa sia il valore di bilancio del capitale. Tra i metodi più importanti di questo tipo ricordiamo ad esempio il *Market-to-Book Value*, che calcola il capitale intellettuale come differenza tra il valore di mercato dell'azienda ed il suo valore contabile; ed il *Tobin's Q*, che confronta il valore di mercato dell'azienda con il costo di sostituzione delle sue immobilizzazioni.
- c. *Return on Asset Methods*, che calcolano il rapporto tra il valore medio dei redditi di un certo periodo ed il valore medio del capitale investito in attività materiali, confrontandolo poi con il valore medio del settore in cui opera l'azienda. Inoltre la

differenza tra i due valori moltiplicata per il valore medio del capitale investito in attività materiali permette di ottenere il valore medio dei risultati derivanti da intangibili. Tra i metodi di questo tipo ricordiamo l'*Economic Value Added (EVA)*, che calcola la differenza tra il reddito normalizzato e il costo del capitale proprio e di terzi, il *Knowledge Capital Earnings*, che a differenza del precedente prende in considerazione un più ampio periodo di redditi, passati e futuri; e il *Value Added Intellectual Coefficient*, che tenta una definizione del valore del capitale investito, del capitale strutturale e del capitale umano.

- d. *Scorecard Methods*, che attribuiscono ad ogni componente del capitale intellettuale un indice. Di questi metodi fanno parte la *Balanced Scorecard*, che propone una serie di indicatori reddituali, patrimoniali, finanziari e qualitativi, lo *Skandia Navigator*, che in 100 indicatori cerca di dare un quadro delle aree finanziarie, commerciale, dei processi e dell'innovazione e sviluppo, l'*Intangible Asset Monitor*, che individua aree aziendali critiche e ne misura crescita, sviluppo ed efficienza, e l'*IC-Index*, che ha come obiettivo di sintetizzare gli indici relativi alle varie parti del capitale intellettuale in un unico indice.

Tutti i modelli descritti hanno un forte utilizzo all'interno delle singole imprese, ma, a causa della loro scarsa standardizzazione, non possono essere utilizzati nella comunicazione esterna. Per superare questo ostacolo sono stati sviluppati degli schemi e degli indici di riferimento confrontabili, che però non sono iscrivibili all'interno del bilancio di esercizio, ma fanno parte di una documentazione volontaria ed aggiuntiva, come il bilancio sociale.

3.3 Iscrizione del comportamento etico in bilancio come Intangible Asset: spunti di riflessione e alcune proposte

Il discorso fin qui svolto si è basato sull'idea di immateriale come risorsa interna o esterna all'impresa caratterizzata, al di là del suo eventuale trattamento contabile, dalla mancanza di fisicità. In tal senso si è fatto riferimento, nella dottrina, alle informazioni ed alle persone come espressione ed esempio di risorse immateriali. Partendo dalla letteratura internazionale e passando per quella nazionale italiana, l'evoluzione del concetto e della definizione stessa di

asset intangibili sembra poter far riferimento anche alla persona, in quanto essere umano partecipante all'attività dell'impresa, e ai suoi comportamenti.

Gli IAS non escludono in nessun loro punto la possibilità di far rientrare anche il capitale umano tra gli asset intangibili iscrivibili a bilancio, al contrario di quanto invece stabilito dai FAS¹¹³.

L'atteggiamento, il comportamento e l'uso delle informazioni, interne ed esterne, sono gli elementi che mettono in relazione l'impresa con il mondo esterno, permettendole di comunicare un'immagine di sé potenzialmente vicina a quella richiesta dagli stakeholders.

“Le informazioni si “trasformano” in conoscenza, capacità, competenze, credibilità, fiducia, consenso, quindi in risorse intangibili, soltanto perchè contenute e veicolate nelle e dalle persone”¹¹⁴.

A partire da questa riflessione ne scaturisce conseguentemente un'altra secondo cui in definitiva la risorsa umana rappresenta il bene più prezioso per l'impresa.

Questo punto di partenza ha dato il via, in passato, ad una rigogliosa serie di trattazioni, tutte con la prospettiva di definire e descrivere la risorsa “uomo” nell'ambito degli asset aziendali.

Si è passati così attraverso la formulazione del capitale intellettuale e la sua distinzione in umano, strutturale e relazionale, cercandone poi di definire i reciproci rapporti, ma più di tutto, le metodologie di valutazione¹¹⁵.

Essendo, infatti, riconosciuta e riconoscibile l'importanza del fattore umano come vero elemento capace di creare valore, la problematica che da subito si è presentata è come fare per misurare questi intangibili, al di là della successiva possibilità di iscrizione contabile in bilancio.

Si sono così sondati tutti i metodi conosciuti per poter individuare una metodologia di calcolo che, al pari con quelle usate per altri tipi di immateriali, desse la possibilità di graduare e soprattutto rendere confrontabili, i capitali umani di imprese differenti.

¹¹³ Il FAS 141 unitamente alla definizione dei criteri da soddisfare per iscrivere gli intangibili in modo separato dall'avviamento, prevede l'esplicita esclusione del capitale intellettuale. Secondo il FASB il valore di tale bene, se riferito alla forza lavoro non può essere riconosciuto in modo autonomo rispetto al goodwill, anche se in grado di soddisfare uno dei criteri di identificazione separata (contrattuale/legale o separabilità). Ciò a causa della insufficienza di metodologie attualmente utilizzate per quantificare il valore del capitale intellettuale della forza lavoro, rendendo scarsamente attendibile la sua quantificazione. I criteri di valutazione si basano, infatti, principalmente sul “costo di ricostruzione”, cioè fanno sì riferiscono al costo di addestramento e formazione. Il FASB ha ritenuto insoddisfacente questo metodo in quanto di difficile assimilazione al principio del fair value con conseguente rappresentazione non corretta del bene sottostante.

¹¹⁴ F. Balluchi, *Bilancio sociale e informativa sulle risorse intangibili*, in *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di M. Andreaus, McGraw-Hill, Milano, 2007, Pag 165

¹¹⁵ Molteplici sono i testi in cui è possibile rintracciare maggiori dettagli su questa classificazione del capitale intellettuale. Qui si citano F. D'Egidio, *Il bilancio dell'intangibile. Per determinare il valore futuro dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2001, cap. 5 e C. Ronca, *Competere con gli intangibili*, Guerini e associati, Milano, 2007

Ovviamente, data la natura stessa dell'oggetto di valutazione, l'obiettivo è stato quello di fornire una serie di informazioni quali-quantitative prevalentemente basate su indici (KPI), in modo da unire alla specificità delle descrizioni qualitative, l'immediatezza e la confrontabilità del dato statistico.

Volendo però fare un ulteriore passo in direzione dell'etica d'impresa e volendo valutare la condotta etica come risorsa intangibile di bilancio, rimane inesausta una domanda che scaturisce dal panorama delle relazioni tra l'impresa e l'esterno: chi è il destinatario di queste informazioni?

Un conto, ed una rilevanza, ha l'utilizzare reportistica qualitativa e quantitativa nelle relazioni tra i vari stakeholders (fra azienda e fornitori o fra azienda e clienti), ben diverso è l'utilizzo delle stesse informazioni nei rapporti con finanziatori e soci.

Mentre, infatti, le prime possono arrivare a configurarsi come indicazioni gestionali interne allargate, specie se ispirate alla teoria degli stakeholders, le seconde si presentano molto più sotto l'aspetto valutativo/esaminativo.

Il rapporto con il proprio fornitore è un elemento che sta divenendo "costitutivo" dell'impresa stessa: buoni e corretti rapporti possono incidere sulla qualità e sul prezzo del bene scambiato, mentre difficilmente un fornitore (o l'azienda) valuterà la controparte per la "bontà" delle sue azioni verso soggetti terzi, a meno che tale informazione non sia spendibile dall'azienda o dal fornitore stesso per incrementare la propria credibilità e quindi nei rapporti con altri soggetti, trasformandola cioè da elemento gestionale a componente di immagine.

Differente è invece il caso di un finanziatore od un socio. Questi non sarà interessato, se non marginalmente, a quanto l'azienda sia etica nei suoi comportamenti, soprattutto se questa non fa alcuno sforzo per usare questa informazione al fine di incrementare la sua immagine. L'intermediario mobiliare guarderà per primo alla solidità economica e patrimoniale dell'impresa, relegando ad un'analisi di secondo momento le informazioni relative all'atteggiamento etico. Ciò che certamente valuterà è la capacità dell'azienda di generare profitto futuro, per cui dopo la solidità economica presente si focalizzerà sui nuovi progetti e solo per ultimo si preoccuperà delle conoscenze, delle competenze e dei comportamenti "virtuosi".

Tutto ciò non per malafede o per noncuranza verso il buon comportamento nel condurre il business, ma per rispettare dettami stabiliti dal mercato. Se è vero, come è vero, che le azioni etiche stanno via via prendendo il loro spazio e incidendo sulle performance delle imprese, è altresì vero che vengono ancora percepite o come "novità di marketing", per promuovere

l'immagine aziendale, o come elemento di "minor importanza" rispetto alla centralità del dato contabile di bilancio.

Questo porta a due brevi considerazioni: alla necessità di un cambio di mentalità nella considerazione, anche interna all'azienda, dei comportamenti etici virtuosi; e alla valutazione e studio della fattibilità di portare anche solo alcuni di questi comportamenti ad apparire tra gli asset di bilancio.

Tralasciando per ora il primo aspetto, in quanto suscettibile di analisi nell'ambito della organizzazione aziendale, ci concentreremo sul secondo.

Uno studio di KPMG¹¹⁶, presentato da Il Sole 24 Ore¹¹⁷, indica come l'80% delle prime 250 aziende al mondo redige un bilancio di sostenibilità, con un forte incremento dal 2005 in cui solo un'azienda su due lo faceva. Il criterio più utilizzato è quello del GRI (Global Reporting Iniziative), che si sta imponendo come vero punto di riferimento per la redazione di questi bilanci, consentendo via via una confrontabilità sempre maggiore dei dati a livello internazionale. Un aspetto importante segnalato dalla ricerca è che il 60% delle aziende che hanno redatto il bilancio di sostenibilità si è concentrato sui rischi legati al clima e sulle politiche aziendali in tema di contenimento delle emissioni nocive, mentre invece i temi della *supply chain* (controllo della filiera produttiva) e dello *stakeholder engagement* (coinvolgimento degli stakeholders) sono rimasti un po' in secondo piano.

Dallo stesso studio l'Italia risulta avere circa il 59% delle prime cento aziende per fatturato che ha redatto il bilancio di sostenibilità.

Partendo da questo quadro aggiornato della attenzione ai comportamenti etici in azienda, si sono presi in considerazione ed analizzati 4 bilanci di sostenibilità del 2006, relativi a quattro settori differenti: utility (Enel), alimentare (Granarolo), bancario (Unicredit) e industriale (Pirelli). L'obiettivo è stato quello non di descrivere questi documenti e la loro rispondenza a modelli internazionali, ma di cercare di evincere, laddove possibile, per tipologia di business, i settori e i processi che potrebbero essere portati nei prospetti obbligatori di bilancio, come asset intangibili. Ovviamente, trattandosi di una pura analisi teorica, non ci sono elementi concreti per poter definire se e con quale valutazione tali spunti potrebbero divenire realtà.

Il documento relativo al Gruppo Enel presenta una dettagliata definizione di quali sono le linee guida per divisioni, con dettaglio di Obiettivi, Aree di azione, Impegni e Sfide¹¹⁸. Interessante è vedere come la "persona" rappresenta uno dei primi obiettivi esposti, con

¹¹⁶ KPMG, *Global Sustainability Services*, Ottobre 2008.

¹¹⁷ M. Finizio, *Decolla nei grandi gruppi il bilancio di sostenibilità*, Il Sole 24 Ore, martedì 11 novembre 2008.

¹¹⁸ Enel, *Bilancio di sostenibilità 2006*, pp. 36-40.

dettagliata indicazione circa l'importanza di incrementare le competenze, conoscenze, formazione e “radicare” la cultura della sostenibilità. Si pone inoltre l'accento sulla sfida di “diffondere la responsabilità sociale come pratica di business quotidiana continuando l'inserimento di traguardi di CSR nel management per obiettivi”¹¹⁹.

Rispetto alla edizione del 2005¹²⁰, il bilancio di sostenibilità 2006 è divenuto più schematico, anche se permane una certa difficoltà di lettura dei KPI (ancora più di 400). Dalla lettura degli indici e delle sezioni descrittive si evince un forte impegno del Gruppo nel cercare di investire sulle relazioni con gli stakeholders e di migliorare le pratiche di lavoro nonché rispettare i diritti umani.

La sezione più voluminosa di indici, in linea con quanto rilevato dalla ricerca di KPMG, è quella relativa all'ambiente.

Partendo da queste brevi osservazioni e rimandando alla ricerca della Balluchi per ulteriori approfondimenti, si vuole qui mettere in rilievo lo sforzo in senso ambientale del Gruppo Enel. Data la tipologia del core business del gruppo, l'aspetto ambientale risulta quello con la maggiore ricaduta sociale. Dal momento che quasi tutti i governi della terra si sono impegnati a sottoscrivere il Protocollo di Kyoto per la riduzione delle emissioni inquinanti, la creazione di energia partendo proprio dalla riduzione delle emissioni, non disgiunta dalla possibilità di riciclaggio e del riutilizzo ai fini di produzione energetica, può essere considerata una competenza che fa di Enel un modello tra le aziende energetiche. In questo senso si potrebbe valutare la possibilità di iscrivere i costi relativi al capitale umano della sezione che studia, progetta e realizza interventi mirati alla riduzione delle emissioni tra le risorse intangibili dell'azienda, nello stato patrimoniale del bilancio.

Il Gruppo Granarolo non ha inserito nel bilancio 2006 attualmente disponibile on line il report sulla sostenibilità, per cui si farà riferimento a quello del 2005¹²¹. Si nota subito che per Granarolo le risorse umane sono centrali per il corretto funzionamento del suo modello di business tutto volto all'eccellenza qualitativa. Il capitale intellettuale e quello relazionale sono considerati centrali nella evoluzione della strategia verso la quotazione in borsa e particolarmente importante risulta la loro identificazione come asset intangibili da incrementare.

¹¹⁹ Enel, *Bilancio di sostenibilità 2006*, pp. 36

¹²⁰ Si veda l'analisi in . Balluchi, *Bilancio sociale e informativa sulle risorse intangibili*, in *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di M. Andreass, McGraw-Hill, Milano, 2007, pag. 181-182.

¹²¹ Granarolo, *Annual report 2005*

Tralasciando qui l'analisi del clima interno, riteniamo opportuno concentrarci un po' di più sull'analisi della reputazione sociale. Il termine reputazione appare molte volte all'interno del documento a voler sottolineare quanto importante sia per Granarolo che il suo nome sia ben considerato nell'ottica della alta qualità di prodotto. L'indagine svolta sugli stakeholders ha evidenziato l'assoluta capacità di leadership dell'azienda nel settore, promuovendone la grande identità distintiva. L'innovazione, la trasparenza nelle attività e la qualità produttiva sono i segni distintivi evidenziati dagli stakeholders.

Ciò che invece è di tutta rilevanza per la nostra finalità è il processo di controllo della filiera. Come evidenziato anche dal report di KPMG, il settore alimentare è quello che più di ogni altro può concentrarsi sul tema della *supply chain*, essendo l'approvvigionamento delle materie prime il punto più delicato per il tipo di business. Granarolo ha messo in atto una serie di controlli, nonché un sistema di incentivazione dei fornitori, che assicura all'azienda un prodotto da lavorare di altissimo livello. Tale processo, magari spinto ancora di più nella direzione di un controllo etico dei fornitori, rappresenta una peculiarità dell'azienda bolognese. Se da una parte è vero che i controlli rafforzano la percezione dei clienti relativamente alla qualità finale del prodotto, dall'altro un processo di controllo etico del fornitore potrebbe configurarsi come una risorsa caratteristica dell'impresa iscrivibile come asset intangibile. Tutto il modello etico di scelta del fornitore, delle sue dimensioni e delle ricadute in termini di benefici per il territorio in cui esso opera, è un elemento che si distingue dalla pura qualità del prodotto. La scelta di un numero maggiore di fornitori di dimensioni ridotte o che alimentano il proprio bestiame solo con prodotti provenienti dalla stessa zona, magari anche ottenuti da coltivazioni biologiche, rappresenta una peculiarità capace di generare valore per l'azienda per il suo forte impatto sul territorio, sebbene di difficile valutazione economica.

Per il 2006 il Gruppo bancario Unicredit ha pubblicato sul suo sito una Relazione sulle Risorse umane e la Responsabilità Sociale d'impresa¹²². All'interno del documento particolare attenzione è stata posta alla valutazione e al miglioramento del personale, investendo su formazione e perfezionamento, nonché su un programma di individuazione di risorse ad alto potenziale. Molte sono le attività con cui il gruppo intende seguire e formare le risorse, anche se nel complesso la presentazione è meno dettagliata ed incisiva rispetto a quella degli altri gruppi già analizzati.

¹²² Unicredit, *Risorse umane e responsabilità sociale d'impresa 2006*.

Un paragrafo importante è quello dell'aumento del livello di servizio offerto a tutela dei consumatori. Il documento non offre soluzioni per evitare casi di contestazione né esprime forme particolari di tutela. Tuttavia, specie alla luce della recente crisi del sistema finanziario alla fine del 2008, le banche avranno necessità (forse l'obbligo) di rivedere profondamente i loro processi interni per migliorare la qualità dei prodotti offerti e, di conseguenza, salvaguardare gli investimenti dei consumatori. A tal proposito sono emblematiche le parole di Giovanni Bazoli: "È giusto che il mercato pungoli i manager bancari e diventi il metro a cui commisurare l'efficienza delle banche, così come accade per ogni settore economico. Ma non occorre affrontare il problema apicale se al mercato possa o meno attribuirsi il ruolo di regolatore supremo dei rapporti economici per riconoscere che nel settore del credito si presenta un'esigenza pregiudiziale: quella che siano tutelati gli interessi pubblici coinvolti nell'attività di impresa e che ne definiscono, appunto, la specificità. Questa specificità consiste nella sua rilevanza e utilità sociale"¹²³.

Nel caso del settore bancario un processo di controllo dell'eticità nella costituzione dei prodotti messi in commercio, potrebbe rappresentare un asset intangibile da mettere in bilancio, anche se, proprio a causa della forte perturbazione che c'è in questo periodo storico proprio sul settore bancario, non è facile immaginare quali saranno i controlli, anche etici, che potrebbero essere inclusi nei piani anticrisi dai vari poteri governativi.

Il Gruppo Pirelli ha scelto invece di posizionare il suo bilancio di sostenibilità all'interno della Relazione e Bilancio¹²⁴, seguendo la linea della Triple Bottom Line ed evitandone una pubblicazione separata. Il documento presentato è più generale degli altri e fa riferimento ad una serie di norme e regolamenti internazionali a cui l'impresa si attiene nello svolgimento dell'attività. Data la sua natura di azienda di produzione metalmeccanica, il documento pone molta attenzione alla componente del lavoro e focalizza poi buona parte delle informazioni sull'impatto ambientale delle fasi di lavorazione ed utilizzo dello pneumatico, prodotto di punta della sua principale controllata.

Anche in questo caso, come per Enel, anche se con motivazioni differenti, il tema della riduzione delle conseguenze ambientali delle fasi di produzione e di utilizzo dello pneumatico risulta essere l'argomento maggiormente trattato in relazione ai principali processi produttivi e che può quindi divenire oggetto di valutazione quale asset intangibile di bilancio. Ciononostante, risulta tuttavia più difficile che negli altri casi, evidenziare un elemento

¹²³ G. Bazoli, *Banche, ragioni del mercato e responsabilità sociale*, Il Sole 24 Ore, giovedì 14 agosto 2008.

¹²⁴ Pirelli, *Bilancio di sostenibilità Estratto dalla Relazione e Bilancio al 31 Dicembre 2006*.

preponderante, essendo un'eventuale innovazione, anche in senso ambientale, sull'utilizzo e la composizione dello pneumatico più ascrivibile a brevetto che ad asset intangibile.

In generale per industrie così fortemente meccanizzate ed automatizzate un ulteriore tema da approfondire è quello del trattamento delle risorse umane. In questo senso si potrebbero utilizzare i concetti ILO per una valutazione del trattamento generale dei dipendenti.

Dalle brevi descrizioni fatte dei casi riportati si evince la centralità della risorsa umana per la creazione di valore nell'impresa. Le competenze, le conoscenze e le relazioni che legano i dipendenti di un'impresa fra loro, così come le relazioni che li legano agli altri stakeholders rappresentano più di ogni altro quel valore invisibile in più che può dare ad un'impresa un vantaggio competitivo sulle concorrenti. Le capacità del management di ottenere il massimo dalle persone con cui lavorano, generando nuove linee di crescita interna ed esterna, consente alle imprese di migliorare, anche in maniera importante, la propria immagine e la percezione che clienti e fornitori hanno. Un esempio in tale senso è dato, tra le aziende italiane che redigono il bilancio sociale, dal caso delle Poste Italiane. Poste Italiane Spa ha pubblicato il Bilancio sociale del 2006 dettagliando e migliorando il lavoro fatto nel 2005. Il risultato è un documento in cui vengono messi in evidenza i maggiori punti di forza del gruppo e i vari riconoscimenti etici che fino ad oggi sono stati conseguiti. Il gruppo ha investito nel miglioramento qualitativo del suo servizio. Riconoscendo infatti nella puntualità, efficienza, affidabilità e sicurezza i valori chiave di clienti e fornitori, l'azienda si è impegnata per rispondere a questi requisiti migliorando sempre più la qualità del prodotto offerto. Lo sforzo ed i mezzi messi in campo per scrollarsi di dosso la vetusta immagine di corriere inaffidabile e poco sicuro hanno prodotto dei risultati eccellenti, facendo dell'ente postale un paradigma di come stravolgere e migliorare la propria immagine ed il consenso intorno a sé.

La sempre maggiore propensione delle imprese a redigere documenti separati volontari in cui inserire molte informazioni che non sono incluse nel bilancio di esercizio, ha generato molti studi e ricerche approfondite. Rimandando alla lettura dei contributi di Quagli e Teodori¹²⁵, relativamente alla importanza della disclosure volontaria, e di Bozzolan¹²⁶, relativamente alla individuazione dei fattori di successo tra le informazioni volontarie, si vuole porre l'attenzione a come tra le varie informazioni volontarie le imprese stiano sempre più includendo quelle relative ad attività di forte impatto sociale, lasciando intravedere la

¹²⁵ A. Quagli, C. Teodori, *L'informativa volontaria per settori di attività*, Franco Angeli, Milano, 2005

¹²⁶ S. Bozzolan, *Trasparenza informativa e mercato finanziario*, McGraw-Hill, Milano, 2005.

possibilità di aggiungere appunto anche azioni di spiccato senso etico. Ciò conduce alla riflessione consequenziale di inserire tali informazioni direttamente nel bilancio di esercizio.

Lungi dal voler essere esaustive, le quattro brevi analisi presentate hanno solo l'obiettivo di cercare di mostrare possibilità alternative alla informativa volontaria per alcuni temi molto specifici dei differenti business. I principi contabili IAS non vietano l'iscrizione in bilancio di asset intangibili che rappresentano comportamenti etici virtuosi. Siamo tuttavia ancora lontani dalla individuazione di metodi di valutazione accettabili, condivisibili e attendibili. Ciò nonostante per alcune caratteristiche delle aziende in breve analizzate, si può intuire come gli altri requisiti siano facilmente soddisfatti. I costi, l'identificabilità e la possibilità di ottenere benefici economici futuri sono fattori la cui composizione necessita di dati che sono già disponibili nei database di queste aziende. Ancora purtroppo difficile è calcolare, in senso quantitativo e perciò confrontabile, il valore delle componenti intangibili, in termini di capitale intellettuale e di azioni etiche, presenti nelle imprese.

Ciò nonostante l'importanza e la necessità di muoversi in tale direzione è ormai chiara, specie se si guarda agli ultimi accadimenti internazionali.

Lo scorso 15 settembre la banca di affari americana Lehman Brothers ha dichiarato di volersi iscrivere al Chapter 11 della procedura fallimentare statunitense. Dopo essere passata indenne attraverso le crisi finanziarie e petrolifere di tutto il XX secolo, la banca, vero e proprio punto di riferimento per le attività di investment banking, equity e financial income, ha dichiarato finita la sua attività. Non trattando qui le motivazioni né le conseguenze di tale bancarotta, si vuole invece far riflettere sugli avvenimenti che hanno interessato la Lehman nelle due settimane successive.

La società giapponese Nomura, in meno di una settimana, ha definito e formalizzato una richiesta di acquisto per i business di investment banking e equity della fallita banca newyorchese. Nella operazione sono stati salvati quasi 2500 posti di lavoro, sui 4000 circa della banca prima della dichiarazione di fallimento. Nel commentare l'offerta di Nomura, il numero uno del gruppo nipponico ha fatto specifico riferimento alla occasione unica che si stava presentando di poter acquisire, per una cifra inimmaginabile fino a qualche giorno prima, "una piattaforma di intermediazione leader nella regione [che] rafforzerà la nostra strategia che mira a connettere Asia e Europa"¹²⁷. Il riferimento alla professionalità, alla preparazione ma soprattutto alle notevoli competenze delle risorse umane di Lehman è una testimonianza pratica di come l'aspetto intangibile in questo caso costituisca quasi per intero il valore della società da acquistare.

¹²⁷ Dichiarazione di Kenichi Watanabe, numero uno di Nomura, tratto da *Nomura rileva le attività di Lehman in Europa, Medio Oriente e Asia*, Il Sole 24 Ore, 23 Settembre 2008.

Proprio guardando a questo caso estremo si rinnova la riflessione sulla necessità di inserire il capitale umano e le sue caratteristiche all'interno degli asset aziendali di bilancio. La cifra pagata da Nomura, definita "simbolica" dagli stessi vertici della società, rappresenta infatti la valorizzazione delle sole componenti di bilancio, che non includono gli elementi intangibili legati alle persone. La dichiarazione di Watanabe evidenzia proprio questa carenza del sistema contabile attualmente utilizzato, la possibilità cioè di acquisire delle immense risorse di conoscenza e competenza senza doverle pagare, non essendo valorizzate nel bilancio di esercizio tra gli elementi costitutivi il patrimonio dell'impresa. Il fatto poi che solo il 18 dicembre 2008 il tribunale fallimentare abbia aperto la seconda fase di identificazione dei beni patrimoniali di Lehman per risarcire i creditori¹²⁸, evidenzia con maggiore intensità come la parte più appetibile della società, il patrimonio legato alle persone, sia stata subito oggetto di transazione e compravendita, mentre tutto il resto degli asset ha dovuto attendere.

La normativa IAS ha lasciato, come detto, la possibilità ai redattori del bilancio di poter includere fattori intangibili non legati ad una specifica normativa. Le aziende hanno così la possibilità di poter dare una rappresentazione maggiormente veritiera e corretta della loro realtà, includendo anche parte di quegli elementi che fino ad oggi hanno fatto parte della documentazione volontaria.

Il modificato contesto economico ha consentito un cambiamento nella percezione dei fattori che guidano il processo di creazione di valore e la nascita della informativa volontaria ha proprio incontrato questa necessità. Il ruolo svolto dagli intangibili ha, infatti, finora enfatizzato l'obsolescenza dei tradizionali criteri contabili per la valutazione e rappresentazione in bilancio delle attività intangibili, rimarcando al contempo la necessità di un allargamento degli elementi da considerare. Dagli studi empirici effettuati¹²⁹ in riferimento alla relazione tra la valutazione degli intangibili e le performance borsistiche, si è evidenziato come proprio la presenza di gap di valore tra il valore di mercato e quello contabile del capitale d'impresa richiami la carenza di trattamento contabile degli intangibili. In presenza addirittura di scarse informazioni, tra l'altro volontarie, sugli intangibili, si è dimostrato come essi possano di fatto aiutare a comporre la differenza tra mercato e contabilità. Una collocazione nel bilancio di esercizio ed un adeguato trattamento contabile si impongono quindi come necessari.

L'includere tra gli asset intangibili le attività etiche rappresenta un'ulteriore aggiunta alla già necessaria ricognizione del capitale intellettuale nel bilancio. La valenza di tali tipi di attività si sta imponendo sempre più alle imprese, spinta dalle continue modifiche sociali. Le crisi che

¹²⁸ Si veda J. MacIntosh, *Lehman's liquidation turns to buy-out unit*, Financial Times, 18 Dicembre 2008.

¹²⁹ M. Cordazzo, *L'impatto borsistico dell'informativa sugli intangibili*, Franco Angeli, Milano, 2007

hanno dato origine al dibattito sull'etica aziendale si sono trasformate divenendo via via sempre più pervasive della vita social in generale, superando i confini dei settori economici di appartenenza. Le imprese stanno imparando a loro spese che il loro impatto sulla società non è più solo legato ai prodotti che vendono o ai salari che distribuiscono ai loro dipendenti, ma che tutta la loro attività genera delle ricadute sociali che possono essere sfruttate come opportunità di allargare il consenso.

Conclusioni

Il tema della responsabilità sociale d'azienda e quello dell'etica aziendale hanno oramai da qualche anno assunto un ruolo fondamentale nel dibattito sul futuro dell'istituto impresa.

L'attenzione a queste tematiche ha generato, nel recente passato, una serie di reports che in varia misura hanno cercato di dare una valenza quantitativa al comportamento etico aziendale evidenziando quanto l'argomento sia ormai penetrato nella cultura delle aziende.

I bilanci sociali, la CSR, i codici etici e tutti gli altri strumenti di comunicazione hanno posto in evidenza la necessità di una rendicontazione etica che aiuti nella costruzione dell'immagine dell'azienda al di là del puro aspetto contabile.

Nei mercati globali le imprese che operano con successo devono di norma confrontarsi con una pluralità di condizioni competitive che le conducono ad un'elevata intensità di concorrenza e ad un esubero strutturale di offerta. In tali condizioni le produzioni tendono ad essere standardizzate, perdendo la connotazione di elemento di differenziazione competitiva. Il successo delle strategie aziendali è condizionato così da altri fattori che riguardano aspetti meno fisici e più legati alle conoscenze e competenze presenti nell'impresa, ai fattori, cioè, immateriali. Il ruolo della immagine aziendale diviene preponderante inglobando e sintetizzando la "promessa" ad essa sottesa che a sua volta si riconferma e svolge nel sistema di responsabilità impresa-cliente.

La credibilità di un'impresa risulta tanto più elevata quanto più essa riesce a prendere coscienza della sua responsabilità sociale e a mantenere gli obblighi di coerenza e continuità. La comunicazione è divenuto così l'elemento centrale nella strategia di trasferimento agli stakeholders della qualità delle risorse immateriali presenti nell'impresa.

Dal punto di vista della informativa molto si è fatto per creare documenti che descrivessero anche fattori non prettamente contabili. Ma affinché le informazioni possano essere prese in considerazione da tutti gli stakeholders, e soprattutto dal top management, è necessario che esse escano dal novero della documentazione "aggiuntiva" volontaria per entrare, laddove possibile, in quella tradizionale. La volontarietà di tale informativa ne rappresenta il fattore di debolezza, non consentendo una standardizzazione dei dati e delle metodologie né tanto meno una confrontabilità tra aziende.

Alcuni comportamenti virtuosi, con un impatto sociale calcolabile, dovrebbero essere ricompresi nella valutazione degli intangible assets del bilancio d'esercizio.

L'informativa aziendale tradizionale deve superare i limiti attuali che le vengono dalla applicazione pura dei principi contabili, assumendo il coraggio di introdurre nella valutazione complessiva anche tutti quei caratteri che, pur non essendo visibili, costituiscono una risorsa importante nella creazione di valore.

Se però notevoli sono i passi avanti in direzione di un cambiamento nella comunicazione aziendale, ancora aperto risulta il tema della valutazione delle componenti etiche. Sebbene gli IAS non escludano la possibilità di introdurre nel bilancio voci relative al capitale umano d'impresa, le aziende sono ancora molto lontane dall'individuare una metodologia di calcolo applicabile in settori differenti e facilmente supportabile.

Tuttavia, fino a quando non ci sarà una presa di coscienza forte da parte dei governi e delle istituzioni finanziarie più grandi della necessità dell'obbligo di fornire una serie di indicazioni sulla parte intangibile dell'impresa, la comunicazione resterà parziale e scarsamente rappresentativa.

Le ultime vicende economiche che hanno condotto all'attuale crisi globale tra le tante riflessioni a cui hanno portato, hanno sicuramente innescato una profonda riflessione teorica sulla necessità di avere aziende sempre meno focalizzate solamente sul profitto, ma i cui comportamenti siano garanzia di correttezza e coscienza del loro ruolo sociale. E questo non è più derivabile solo dalle informazioni contenute nei bilanci tradizionali, ma da un'integrazione che coinvolga, come detto, anche le attività a sfondo etico.

È chiaro che la portata della attuale crisi richiederà un intervento normativo da parte dei governi, ma sarà altrettanto necessario predisporre degli strumenti per individuare il grado di correttezza e moralità delle imprese, sia con documentazioni e certificazioni *ad hoc* (a questo punto obbligatorie per tutti) sia attraverso alcune novità contabili che in qualche modo consentano di iscrivere le proprie competenze tra gli asset aziendali premiando così le imprese più virtuose.

Dall'osservatorio di Sodalitas e Il Sole 24 Ore¹³⁰ è stata ultimamente pubblicata una ricerca sulle percezioni dei manager relativamente alla crisi della fine del 2008: il 41% degli operatori ritiene che le attività di responsabilità sociale saranno tagliate proprio in seguito alla crisi, mentre poco più della metà vede di buon occhio il sostegno di attività di carattere sociale solo nelle zone regionali di appartenenza. Ciò rafforza l'impressione che la sostenibilità e l'impegno sociale delle imprese sono ancora valutati in termini ridotti rispetto alle attività lucrative principali, considerandoli accessori e secondari, e confermando che la cultura delle imprese non ha ancora fatto propri questi argomenti, intendendoli come costitutivi della sua

¹³⁰ Etica & Impresa, Il Sole 24 Ore, Martedì 11 novembre 2008.

stessa esistenza. Mette altrettanto in luce che proprio comportamenti spregiudicati e non etici, troppo spinti alla ricerca di profitto, innescano una spirale che ha coinvolto tutti i settori dell'economia.

Le imprese devono rimettere la risorsa umana al centro della loro attività: solo costruendo un'organizzazione forte, basata su valori condivisi, si può incidere responsabilmente e positivamente sulla intera società.

Ciò che si è provato a fare in questo breve scritto è stato di fornire spunti critici di discussione, relativamente alla necessità e fattibilità di introdurre alcune delle informazioni che fanno parte della comunicazione volontaria dell'impresa all'interno del bilancio di esercizio.

Si è posto pertanto l'accento sul dibattito che ormai da decenni anima il mondo accademico e non, circa la necessità di individuare delle regole etiche che siano di indirizzo nella corretta condotta del business.

Si è poi passata in rassegna la vasta casistica delle comunicazioni che le imprese hanno prodotto volontariamente durante gli ultimi trent'anni a completamento ed arricchimento dei dati di bilancio, con informazioni per lo più qualitative che hanno aiutato e aiutano nella ricostruzione di una più corretta immagine e di un più completo profilo aziendale.

Infine si è voluto porre l'accento su come gli intangibili, oggi argomento di informativa volontaria, siano da considerarsi importanti nella valutazione complessiva di impresa e su come quindi necessiterebbero di una differente considerazione non più tra le comunicazioni volontarie, ma tra gli schemi obbligatori di bilancio.

A tal fine si sono prese in considerazione quattro imprese, scelte tra le 35 società italiane quotate che redigono il bilancio sociale o di sostenibilità, in quanto rappresentative di quattro importanti settori economici. Se ne sono analizzati appunto i bilanci sociali e di sostenibilità con l'obiettivo di individuare per ognuna un fattore che, caratterizzandola maggiormente, rappresenti quel intangibile che, correttamente valutato, sia suscettibile di iscrizione nel bilancio di esercizio.

La ratio di una tale procedura è nel cercare di dimostrare proprio ciò che in molti hanno posto in evidenza con i loro scritti: gli intangibili fuori bilancio (specie di carattere etico-sociale o ambientale) sono il tassello che manca alla valutazione di impresa per colmare il gap tra il valore ad essa riconosciuto dal mercato e il valore contabile del capitale.

Da ultimo occorre evidenziare due limiti dell'analisi condotta.

Un primo limite risiede nel processo di selezione delle imprese e consiste nell'aver individuato un campione molto ristretto con riferimento ai quattro settori economici più noti nel panorama delle aziende quotate. In tal senso, le società selezionate non rappresentano in modo statisticamente significativo l'universo delle imprese quotate che redigono un bilancio di sostenibilità.

Un secondo limite è connesso all'approccio metodologico utilizzato per l'analisi del contenuto informativo relativo alle attività intangibili, che è sicuramente suscettibile di ulteriori affinamenti, specie nell'individuazione di quegli elementi che più di altri caratterizzano l'immagine dell'impresa.

In definitiva si è voluto porre principalmente in evidenza la necessità di un superamento delle evidenti carenze nella rappresentazione e valutazione in bilancio delle attività intangibili legate al capitale umano e ancor più a comportamenti virtuosi, nonché la mancanza della rilevazione di tali assets nel processo di creazione di valore.

In conclusione si auspica che il presente studio sia stato utile a reiterare l'importanza della valutazione delle risorse immateriali di carattere etico e che abbia fornito spunti per futuri approfondimenti della iscrivibilità di tali risorse nei bilanci di esercizio, arricchendo così la relazione tra rappresentazione degli intangibili e mercati finanziari.

Bibliografia

- Agostino, *De natura boni*, trad. it. Di G. Reale, *La natura del bene*, Rusconi, Milano 1995
- Agostino, *Deliberio arbitrio*, II, 8, 20, trad. it. R. Fedriga e S. Puggioni, Rizzoli-BUR, Milano 1997
- Aidea giovani, *Le risorse immateriali: gestione, organizzazione e rilevazione*, ESI, Napoli, 1995
- Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994
- Andreaus M., *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di, McGraw-Hill, Milano, 2007
- Andrei P., *Area di riferimento del bilancio sociale*, capitolo 2, in Andreaus M., *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di, McGraw-Hill, Milano, 2007
- Aristotele, *Etica nicomachea*, Bompiani, Milano 2005
- Badiou A., *L'etica. Saggio sulla coscienza del male*, Nuova Pratiche Editrice, Parma, 1994
- Baggio A.M., *Etica ed economia verso un paradigma di fraternità*, Città nuova, Roma, 2005
- Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A., *Corso di sociologia*, Il Mulino, Bologna 2007
- Baldarelli M.G., *Responsabilità sociale e dottrina sociale della Chiesa: il ruolo dell'accountability etica, sociale e ambientale*, presentato al 5th conference on social and environmental accounting research, Barcellona, 2005
- F. Balluchi, *Bilancio sociale e informativa sulle risorse intangibili*, in *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, a cura di M. Andreaus, McGraw-Hill, Milano, 2007
- Bazoli G., *Banche, ragioni del mercato e responsabilità sociale*, Il Sole 24 Ore, giovedì 14 agosto 2008
- Beauchamp L., Bowie N., *Ethical theory and Business*, Prentice Hall, New York, 1993

- Bernam S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M., "Does stakeholders orientation matter?", *Academy of Management Journal*, 42, 1999
- Bozzolan S., *Trasparenza informativa e mercato finanziario*, McGraw-Hill, Milano, 2005
- Brondoni A.M., *Patrimonio di marca e risorse immateriali d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004
- Brunsson N., *The irrational Organisation: Irrationality as a basic for organisational action and change*, Chichester, 1985
- Buchanan J.M., *Economics in the Post-Socialist Century*, *Economic Journal* 101
- Cacciari P., *Pensare la decrescita. Sostenibilità ed equità*. Cantieri Carta/Intra Moenia, Roma/Napoli, 2006.
- Calvez J-Y, Perrin J., *The Church and Social Justice: Social Teaching of the Popes from Leo XIII to Pio XII*, Burnes and Oates, London 1961
- Campbell R.H. e Skinner A.S., *The Origin and nature of the Scottish Enlightenment*, J. Donald, Edimburgo 1982
- Carrassi M., Peragine V., *Responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2007
- Casini L., Pansera M. T., *Istituzioni di filosofia morale*, Meltemi, Roma 2003
- Cassandro P.E., *Il bilancio oggettivo dell'impresa*, in *Rivista Italiana dei Dottori Commercialisti*, n. 2, 1972
- Castelli L., *Psicologia sociale cognitiva. Un'introduzione.*, Laterza, Bari 2004
- Catturi G., *Problemi economico-aziendali di interesse pubblico e encicliche sociali dei Pontefici*, Le Monnier, Parigi, 1968
- Caux Round Table, *Principles for Business*, Section 2, General Principles
- Cavaleri E., *Etica e globalizzazione*, in AA. VV, *Etica d'Impresa, a cura di Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti*, Franco Angeli, 2005
- Chiarini A., *Total Quality Management*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Cianciullo A., Realacci E., *Soft Economy*, BUR, Milano, 2007

- Collins J.C., Porras J.I., *Built to last: successful habits of visionary companies*, Londra, Random House, 1995
- Commissione Europea, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001
- Cordazzo M., *L'impatto borsistico dell'informativa sugli intangibili*, Franco Angeli, Milano, 2007
- Crespi F., *Il pensiero sociologico*, Il Mulino, Bologna 2002
- Crespi F., *Introduzione alla sociologia*, Il Mulino, Bologna 2002
- Csikszentmihalyi M., *Buon business. Successo economico e comportamento etico*, Il Sole 24 Ore, 2003
- D'Egidio F., *Il bilancio dell'intangibile. Per determinare il valore futuro dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2001
- D'Orazio E., "Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica", in *Politeia*, XX, 74, 2004
- Da Re A., *Filosofia morale*, Bruno Mondadori, Milano 2003.
- Di Giacomo P., *Il valore della Corporate Social Responsibility: il sistema Italia*, Franco Angeli, Milano, 2007
- Dichiarazione congiunta Italia-Gran Bretagna*, sulla responsabilità sociale delle imprese, Roma 2003
- Edwards Deming W., *Out of Crisis*, MIT/CEAS, 1982
- Durkheim E., *Le regole del metodo sociologico. Sociologia e filosofia*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino, 2008
- Enel, *Bilancio di sostenibilità 2006*
- Fabbrini G., Ricciardi A., *Intangible assets. Principi contabili, modalità di reporting e tecniche di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2007

Finizio M., *Decolla nei grandi gruppi il bilancio di sostenibilità*, Il Sole 24 Ore, martedì 11 novembre 2008

Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962

Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005

Giddens A., *Capitalismo e teoria sociale. Marx Durkheim, Weber*, Il saggiatore, Milano 2002

Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, Ed. Paoline, 2005

Giovanni Paolo II, *Sollicitudo Rei Socialis*, Ed. Paoline, 2005

Granarolo, *Annual report 2005*

Habermas J., *Morale, diritto, politica*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino, 2007

Hartman L.P., *Perspectives in business ethics*, McGraw-Hill, New York, 2004

Hartman L.P., *Perspectives in business ethics*, McGraw-Hill, New York, 2004

Hume D., *Trattato sulla natura umana*, BUR, Milano, 2001

Il Punto su....Responsabilità sociale d'Impresa, Ministero del Lavoro, Roma, 2005

Kant E., *Critica della ragion pratica*, Laterza, Bari 2001

Kant E., *Fondazione della metafisica dei costumi*, 1797, trad. it. Di P. Chiodi, Laterza, Bari 1993

Kapp W. K., *Les couts sociaux dans l'economie de marchè*, Edizioni Flammarion, Parigi, 1976

Kotter J., Heskett J., *Corporate culture and performance*, Free Press, New York, 1992

KPMG, *Global Sustainability Services*, Ottobre 2008

Latouche S., *Breve trattato sulla decrescita serena*, Bollati Boringhieri, Torino, 2008

Latouche S., *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano 2006

Leone XIII, *Rerum Novarum*, Ed Paoline, 2005

Lepore G., D'alesio M.V., *La certificazione etica d'impresa. La norma SA 8000 ed il quadro legislativo*, Franco Angeli, Milano, 2004

Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia, a cura di M. Biagi e M. Sacconi, Ministero del Lavoro, Roma 2001

Lev B., *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, ETAS, Milano, 2003

Luhmann N., *Organizzazione e decisione*, Bruno Mondadori, 2005

MacIntyre A., *Animali razionali dipendenti. Perché gli uomini hanno bisogno delle virtù*, Vita e Pensiero, Milano 2002

MacIntyre A., *Dopo la virtù. Saggio di teoria morale*, Feltrinelli, Milano 1987

Manca F., *Il valore di bilancio degli intangible assets*, Cedam, Padova, 2002

Mandeville B., *La favola delle api*, Laterza, Bari, 2003

Manetti G., *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne*, Franco Angeli, Milano, 2006

Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper, New York 1954

Matacena A., *Impresa e ambiente – Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984

Molteni M, Bertolini S., Pedrini M., *Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007

Molteni M. *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004

Nell-Breuning, *Reorganisation of Social Economy*, Bruce Publishing, New York 1939

Nietzsche F., *Al di là del bene e del male*, Adelphi, Milano 1989

Nietzsche F., *Genealogia della morale. Uno scritto critico*, Adelphi, Milano 1981

Novak M., *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*, Ed. di Comunità, Torino 1999

OECD Principles of Corporate governance, Aprile 1999

Omero, *Iliade*, Libro X

Paine L.S., *Value shifts*, McGraw-Hill, New York, 2003

Pio XI, *Quadragesimo anno*, Ed. Paoline, 2005

Pirelli, *Bilancio di sostenibilità Estratto dalla Relazione e Bilancio al 31 Dicembre 2006*

Platone, *Filebo*, Bompiani, Milano 2000

Porter M., Kramer M. R., *Strategy & society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre 2006.

Post J.E., Preston L.E., Sach S., *Redefining the corporation. Stakeholders management and organizational wealth*, Stanford U.P. Stanford, 2002

Pozza L., *Le Risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, EGEA, Milano, 1999

Putnam H., *Etica senza ontologia*, Bruno Mondadori, 2004

Quagli A., Teodori C., *L'informativa volontaria per settori di attività*, Franco Angeli, Milano, 2005

Ratzinger J., M. Pera, *Senza radici*, Mondadori, Milano 2004

Rohls J., *Storia dell'etica*, Il Mulino, Bologna 1995

Ronca C., *Competere con gli intangibili*, Guerini e associati, Milano, 2007

Rusconi G., Dorigatti M., *Etica d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano 2005

Salvioni D.M., *Corporate governance, controllo di gestione e risorse immateriali*, Franco Angeli, Milano, 2004

Sapelli G., *Etica d'impresa e valori di giustizia*, Il Mulino, 2007

Sapelli G., *Merci e persone. L'agire morale nell'economia*, Rubbettino, Catanzaro, 2002

Schumpeter J., *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*, Ed. di Comunità, 1954

Sen A., *Etica ed economia*, Laterza, Bari 2005

Signori S., Rusconi G., Dorigatti M., *Etica e finanza*, Franco Angeli, Milano, 2005

Smith A., *Teoria dei sentimenti morali*, BUR, Milano 2001

Smith S., *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Isedi, Milano 1989

Social and Ethical Aspects of Economics, Seminario tenuto presso il Vaticano 1992

- Spampinato A., *L'economia senza etica è diseconomia. L'etica dell'economia nel pensiero di don Luigi Sturzo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005
- Stewart M., *Studies in the Philosophy of Scottish Enlightenment*, Claredon Press, Oxford 1990.
- Stiglitz J.E., *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Einaudi, Torino, 2003.
- Svendsen A.C., Boutilier R.G., Abbott R.M., Wheeler D., *Measuring the business value of stakeholders relationships*, Center for innovation in management, 2002
- Svendsen A.C., Boutilier R.G., Abbott R.M., Wheeler D., *Measuring the business value of stakeholders relationships*, Center for innovation in management, 2002
- Tevino L.K., Brown M., Hartman L.P., "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite", *Human Relations*, 56, 1, 2003
- Tommaso d'Aquino, *Summa Theologiae*, I, q. 48, a. 5; trad. it. *La Somma teologica*, Vol. I, Edizioni Studio Domenicano, Bologna 1996
- Toqueville A. de, *Democracy in America*, Anchor Books, Garden City 1969; trad. it. *La democrazia in America*, UTET, Torino 1986
- Trevino L.K., Hartman L.P., Brown M., "Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, 42, 4, 2000
- Trevino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics*, Wiley & Son, Inc., New York, 2004
- Tuckman B., Jensen M.A.C., *Group and Organisational Sites*, in *Stages of small group development revisited*, 2, 1965
- Tuckman B., *Theories and applications of Educational Psychology*, Mc Graw-Hill, New York 1996.
- Unicredit, *Risorse umane e responsabilità sociale d'impresa 2006*
- Waddock S., Graves S., "The corporate social performance – Financial of performance link", *Strategic Management Journal*, 19, 1997

Weber M., *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, BUR, Milano 1991

Zappa G., *La nozione di azienda nell'economia moderna. Il risparmio*, anno II, n. 8, agosto 1954

Zingarelli N., *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Milano 2002