



FACOLTÀ DI ECONOMIA  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
SEDE DI FORLÌ

**Corso di Laurea in Economia  
delle Imprese Cooperative  
e delle Organizzazioni Nonprofit**

## Responsabilità Sociale e Impresa Sociale

Giulio Ecchia Michele Viviani

### **Working Paper n. 34 giugno 2006**

in collaborazione con



**Giulio Ecchia<sup>1</sup>**

Dipartimento di Scienze Economiche, Università Bologna

**Michele Viviani<sup>2</sup>**

Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna

#### *Informazioni :*

Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP  
Tel. 0543-374620 – Fax 0543-374618 e-mail: [nonprofit@spfo.unibo.it](mailto:nonprofit@spfo.unibo.it) website: [www.ecofo.unibo.it](http://www.ecofo.unibo.it)

---

<sup>1</sup> E-mail: [ecchia@economia.unibo.it](mailto:ecchia@economia.unibo.it)

<sup>2</sup> E-mail: [viviani@economia.unibo.it](mailto:viviani@economia.unibo.it)

## **1) Introduzione: il concetto di Csr nell'evoluzione delle forme di impresa sociale**

L'approvazione in Italia della nuova legge sull'impresa sociale<sup>3</sup> rinnova alcuni importanti interrogativi sugli obiettivi economici e sul sistema di incentivi che determinano l'esistenza e la diffusione di una forma di impresa che si caratterizza come soggetto privato, imprenditoriale, a finalità pubblica<sup>4</sup>.

L'intento di questo contributo è di impiegare spunti teorici emersi nel recente dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa (d'ora in avanti Csr), per proporre alcune riflessioni sulle determinanti dello sviluppo delle imprese sociali (delle diverse forme di imprese sociali), nel contesto disegnato dalla nuova legge.

Si coglierà inoltre l'occasione per integrare, con alcuni recenti contributi della letteratura economica, precedenti lavori (Sacco e Viviani, 2005; Viviani, 2005; Viviani, 2006) sulle logiche d'identificazione ed implementazione delle politiche di Csr, e sul ruolo del Bilancio di Missione (Ecchia, Zarri, 2005) per lo sviluppo delle organizzazioni non profit.

L'articolo è organizzato nel modo seguente: nell'introduzione si considerano alcuni aspetti dell'intervento legislativo, come risultato di un percorso di identificazione e legislazione dell'impresa sociale a livello europeo; in secondo luogo si argomenta brevemente su come il concetto di responsabilità sociale, sviluppatosi come strumento di interpretazione e governo dell'impresa "a scopo di lucro", sia utile nello studio e nella gestione dell'impresa sociale.

Nel secondo paragrafo si svolge un confronto tra le principali definizioni di responsabilità sociale d'impresa, discutendone il valore per il caso dell'impresa sociale: in particolare si confronterà la prospettiva che identifica la Csr con la produzione di beni pubblici da parte di soggetti privati, rispetto alla Csr come modello eticamente giustificato di coordinamento o di gestione delle transazioni.

Nel terzo paragrafo si considerano i principali modelli di incentivo per i comportamenti di responsabilità sociale, considerando tre prospettive, quella della Csr strategica che considera il comportamenti socialmente responsabili come conseguenza di incentivi provenienti dai mercati in cui l'impresa opera; quello della Csr multistakeholder che lega i comportamenti di responsabilità sociale alla ricerca di un sistema di incentivi "interno" che consenta l'efficienza nell'azione collettiva; quello della Csr secondo la prospettiva dell'economia civile che – se opportunamente

---

<sup>3</sup> È stato emanato il decreto legislativo sulla disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118, in GU n. 97 del 27 aprile 2006.

<sup>4</sup> A tale proposito si vedano ad esempio gli ultimi numeri della rivista *Impresa sociale* ed in particolare il n°4 ottobre-dicembre 2005 dedicato a "Efficacia, Efficienza e Stabilità dell'Impresa Sociale".

sviluppata – si occupa di considerare i percorsi di evoluzione e interiorizzazione di prospettive normative che consentono di realizzare la base motivazionale che rende sostenibile una determinata cultura imprenditoriale.

Nel quarto paragrafo si cercherà di trarre da queste prospettive teoriche alcune considerazioni per lo sviluppo delle imprese sociali in Italia considerando in particolare il ruolo del bilancio sociale per lo sviluppo della governance delle imprese sociali e gli incentivi che diverse forme di istituzioni non profit nel nostro paese possono avere ad assumere la veste di imprese sociali.

### **1.1) Dalla Cooperativa Sociale all’Impresa Sociale: viaggio in Europa e ritorno**

Tra gli aspetti più interessanti che caratterizzano il recente intervento legislativo è quello di non identificare l’Impresa Sociale in una specifica forma di impresa, ma nello svolgimento di una attività imprenditoriale non profit di pubblica utilità<sup>5</sup>, all’interno di specifici settori d’interesse pubblico<sup>6</sup>, da parte di organizzazioni che possiedono strutture proprietarie e di controllo differenziate (art.1).

Altrimenti detto, possono diventare imprese sociali organizzazioni di differente natura istituzionale (associazioni, cooperative sociali, fondazioni, organizzazioni a scopo di lucro eccetera) che svolgano attività continuativa di produzione di beni e servizi in determinati settori, che non distribuiscano i profitti in nessuna forma e che non siano controllate da enti pubblici o da privati “for-profit”.

Questo intervento modifica quindi la coincidenza, caratterizzante il panorama nazionale, tra il termine Impresa Sociale e quello di Cooperativa Sociale: nel nostro paese era infatti questa la forma organizzativa che possedeva le principali caratteristiche attribuite a questo concetto<sup>7</sup>. Ancora di più si può dire che la legge italiana sulla Cooperazione Sociale (381/1991) sia stata la prima a cogliere, in Europa a livello legislativo, il rafforzamento del ruolo produttivo del terzo settore nel contesto di trasformazione del welfare iniziato alla fine degli anni ’70<sup>8</sup>. Il primo sviluppo europeo dell’impresa sociale è avvenuto - in generale - all’interno “del processo di rafforzamento della dimensione

---

<sup>5</sup> Con attività di pubblica utilità si intende, in contrapposizione a mutualistico, come non destinata solamente a soci, associati o partecipi.

<sup>6</sup> Art. 2 c. 1 Assistenza sociale; assistenza sanitaria; assistenza socio-sanitaria; educazione, istruzione e formazione; tutela dell’ambiente e dell’ecosistema; valorizzazione del patrimonio culturale; turismo sociale; formazione universitaria e post-universitaria; servizi strumentali alle imprese sociali, ricerca ed erogazione di servizi culturali; formazione extra-scolastica.

<sup>7</sup> Si veda Borzaga e Santuari (2001)

<sup>8</sup> Sinteticamente identificabili dai problemi di efficienza e sostenibilità dell’intervento pubblico e dall’emersione di bisogni sempre più articolati e specifici dei cittadini.

produttiva dell'associazione da un lato, e della finalizzazione sociale della cooperativa dall'altro" (Giorio, 2005) a cui si aggiungono, man mano forme specifiche ed istituzionalizzate.

Le caratteristiche e la diffusione dell'impresa sociale nel contesto europeo<sup>9</sup> sono infatti segnate dalle differenze in ambito legislativo. In alcuni paesi, come la Danimarca o il Belgio, esiste una legislazione specifica dell'impresa sociale. In altri paesi è stata adottata una legislazione dove l'impresa a finalità sociale è un sottoinsieme del modello cooperativo, come in Francia con la Società Cooperativa di Interesse Collettivo<sup>10</sup>, o in Portogallo con la Cooperativa di Solidarietà Sociale. In altri contesti come in Irlanda, nei Paesi Bassi o in Germania, le imprese sociali adottano forme giuridiche diverse e la finalità sociale di queste diverse organizzazioni viene stabilita dallo svolgimento di specifiche attività. In Inghilterra tradizionalmente non esisteva una legislazione specifica per le imprese sociali, di solito costituite nella forma della società garantita dai soci, se veniva scelto l'inquadramento nel diritto delle società, oppure come associazioni I&P se scelto il diritto delle *Industrial and Provident Societies*, che possiedono uno specifico registro. Nel 2001 è stata creata la *Social Enterprise Unit* all'interno del *Department of Trade and Industry* per realizzare un programma a favore della promozione e dello sviluppo delle imprese sociali<sup>11</sup> chiamato "Social Enterprise: A Strategy for success": il risultato è stata la legge emanata nell'ottobre del 2004 che ha introdotto le *Community Interest Companies* (CICs) come un forma societaria specifica, variante rispetto alla disciplina generale del diritto societario. La differenza principale di queste società rispetto alle altre società a responsabilità limitata è che l'ente sia riconoscibile come CICs "in quanto si dimostri, sul piano della ragionevole aspettativa, che l'organizzazione sia volta a soddisfare l'interesse della comunità e non quello dei suoi membri, salvo che questi ultimi siano essi stessi soggetti svantaggiati (Iamiceli, 2005)"<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Le informazioni seguenti sono tratte in particolare dai contributi di Giorio (2005) e Iamiceli (2005)

<sup>10</sup> Società Cooperative di Interesse Collettivo (SCIC), promosse da una legge del 2001, per la "produzione o fornitura di beni e servizi di interesse collettivo che presentano una dimensione di utilità sociale". Sono cooperative attive nell'inserimento lavorativo per persone svantaggiate e nei servizi alla persona. Sono imprese multistakeholder, con particolare rilievo dato alla partecipazione degli utenti. Tali imprese possono o meno essere società senza scopo di lucro a seconda delle scelte adottate di capitalizzazione degli utili.

<sup>11</sup> Le imprese sociali considerate inizialmente erano: organizzazioni commerciali di volontariato, che si distinguono per l'orientamento al mercato, la professionalità e le competenze imprenditoriali. I principali settori di intervento sono quello dei servizi di assistenza, di formazione e di sviluppo delle piccole imprese. In secondo luogo quello culturale e della tutela ambientale; le cooperative di lavoratori e le cooperative sociali (di assistenza o di inserimento lavorativo), rivolte alle fasce deboli della popolazione; le società mutualistiche che operano nel settore degli investimenti etici; le organizzazioni di inserimento lavorativo; le community business, diffuse nelle aree rurali e nelle aree urbane svantaggiate per fornire servizi alle comunità.

<sup>12</sup> La cosa particolarmente interessante, e distintiva della proposta inglese, è che la finalità di soddisfare un interesse comunitario non viene identificata tramite l'individuazione di specifici ambiti di azione – come avviene nel caso italiano – ma l'identificazione dell'interesse comunitario viene affidata da un lato all'esercizio dell'autonomia privata, dall'altro al giudizio dell'Autorità di Regolazione, che ha appunto la facoltà di stabilire se l'attività svolta possa essere "ragionevolmente" considerata a beneficio della comunità.

Questa molteplicità di forme ha costituito, come rileva Cima (2005), una sfida per la ricerca di una definizione sistematica di impresa sociale, per cui, se lo sviluppo dell'impresa sociale ha tratto linfa da definizioni “ di natura prettamente idealtipica” come quella proposta dalla rete EMES<sup>13</sup>, “altri autori (cfr. Iref, 1998) hanno invece seguito un criterio operativo adottando una definizione di impresa sociale basata sulla rilevanza economica, secondo la quale l'impresa sociale sarebbe costituita dalle organizzazioni no-profit che producono o erogano beni e servizi ; vendono, almeno in parte, tali servizi a terzi; impiegano una quota di personale retribuito oltre una soglia minima.”

Un'altra logica significativa, e diffusa in ambito europeo, nell'identificazione dell'impresa sociale è quella – sottolinea sempre Cima (2005) – che ha caratterizzato l'intervento legislativo del Regno Unito dove è identificata l'impresa sociale come un “*business* con finalità prevalentemente sociali, in cui gli utili sono prevalentemente reinvestiti o distribuiti altrimenti alla comunità”.

In sintesi, la nuova legge italiana recepisce lo sviluppo del concetto di impresa sociale in ambito europeo, che ha allargato progressivamente la dimensione delle forme organizzative coinvolte in una attività di produzione di beni pubblici o comunque di beni e servizi per una comunità.

## 1.2) La rilevanza del dibattito sulla responsabilità sociale per l'impresa sociale

Il recente dibattito teorico sulla responsabilità sociale d'impresa è caratterizzato dall'attribuzione al concetto di una notevole varietà di significati tra cui due di particolare rilievo per la nostra argomentazione: il primo consiste nell'identificare la Csr in una fornitura privata di

---

L'Autorità di regolazione ha infatti un ruolo considerevole all'interno di questa proposta legislativa: “ si può affermare che a tale autorità sia attribuito il compito di garantire un controllo adeguato sull'effettivo perseguimento dell'interesse della comunità da parte dell'ente”. Infatti, oltre a verificare i requisiti per essere qualificata come CICs, può esercitare poteri ispettivi, nominare amministratori o farne cessare la carica, trasferire azioni, eccetera.

Un altro aspetto che caratterizza questa forma giuridica è l'ammissibilità di una parziale distribuzione degli utili, entro la soglia determinata dall'autorità di regolazione. Non sono invece previsti privilegi di tipo fiscale.

<sup>13</sup> Le caratteristiche fondamentali dell'impresa sociale proposte dalla rete EMES (si veda Borzaga e Defounry, 2001), all'interno di una ricerca sulle caratteristiche e la diffusione delle imprese sociali al livello dell'Unione Europea, sono composte da criteri di natura economica, e da criteri di natura sociale.

La dimensione economico imprenditoriale è caratterizzata dai seguenti aspetti:

- a) un'attività di produzione di beni e/o servizi in forma continuativa;
- b) un elevato grado di autonomia;
- c) Un livello significativo di rischio economico;
- d) La presenza di un certo ammontare di forza lavoro retribuita;

Cinque sono i criteri che definiscono la funzione sociale dell'impresa sociale

- e) La produzione di benefici per la comunità come obiettivo esplicito;
- f) Un'iniziativa promossa da un gruppo di cittadini;
- g) Un governo non basato sulla proprietà del capitale;
- h) Una partecipazione allargata, che coinvolga tutte le persone interessate all'attività;
- i) Una limitata distribuzione degli utili.

beni pubblici (in particolare si veda Bagnoli e Watts, 2003 e Besley e Ghatak, 2006) il secondo di vedere invece la responsabilità sociale come costruzione di un modello di governance multistakeholder (in particolare Sacconi, 2005, ma anche Cespa e Cestone, 2004).

Entrambe queste tematiche sono rilevanti per lo studio dell'impresa sociale: questa infatti si trova coinvolta – come abbiamo sottolineato – essenzialmente nella produzione e fornitura di beni pubblici (o generalmente di beni sociali) in un contesto di mercato, per cui risulta importante comprendere gli incentivi di un produttore privato alla produzione di questi beni e se eventualmente le caratteristiche dell'impresa sociale possano costituire un vantaggio comparato nella loro realizzazione.

Nel caso della seconda prospettiva invece, ci si interroga sul valore, sugli incentivi e sull'eventuale vantaggio comparato dell'impresa sociale nella realizzazione di un modello di governo multistakeholder, dato che questa è una caratteristica richiesta nella nuova legge sull'impresa sociale in modo del tutto generico, che nella realtà può assumere gradazioni (e implicazioni) molto diverse<sup>14</sup>.

Secondo il nostro punto di vista, che argomenteremo nel corso dell'articolo, il dibattito sulla responsabilità sociale ha un valore ancor più generale rispetto alle logiche specifiche in cui si articola, in quanto permette di considerare il problema di come l'interesse sociale<sup>15</sup> di un'impresa si specifica in una determinata forma di governance e in una determinata cultura organizzativa, in base agli incentivi provenienti dal sistema competitivo e dalla scelte imprenditoriali che il management adotta.

Altrimenti detto la visione articolata su cosa sia la responsabilità sociale d'impresa permette di concentrare l'attenzione su come un'organizzazione interpreta la propria finalità sociale definendo un sistema di governo e una cultura coerente con la volontà di sviluppare vantaggi comparati nel proprio contesto competitivo. In questo senso dunque la CSR suggerisce alle imprese sociali di interrogarsi sui modelli di gestione e sugli investimenti in cultura distintiva che servono per differenziarsi all'interno di un mercato in cui una serie di attori con cultura e struttura differente si troveranno a competere. In questo senso le logiche e gli strumenti della responsabilità sociale d'impresa sono occasioni per le imprese sociali per porsi alcune domande fondamentali sul proprio

---

<sup>14</sup> Art. 12 C. 2 “Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulle qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati”.

<sup>15</sup> “Con interesse sociale, nel linguaggio giuridico, ci si riferisce all'interesse che può essere considerato proprio dell'ente società (in particolare società per azioni) e che funge da parametro per il comportamento degli amministratori (tenuti ad operare le loro scelte in funzione del perseguimento di tale interesse) e dà limite al potere di maggioranza, le cui decisioni, assunte nell'interesse proprio ed in contrasto con l'interesse sociale, possono essere invalidate e rese non vincolanti”. F. Denozza, Interesse sociale e responsabilità sociale dell'impresa, in Sacconi (2005) cap. 7 pag. 143.

ruolo e sugli strumenti per il proprio sviluppo che necessariamente la legge non specifica, né vincola.

## 2) Le definizioni di responsabilità sociale d'impresa

In altri contributi (Sacco e Viviani, 2005; Viviani, 2005; Viviani, 2006) ci siamo soffermati sul fatto che la complessità del dibattito recente sulla responsabilità sociale d'impresa sia in parte dovuta al fatto che questo termine rimanda tanto al problema di identificare una serie di atti in cui si esprime il comportamento responsabile dell'impresa, quanto ad una risposta al quesito più generale sul ruolo socio-economico delle organizzazioni. In questo paragrafo aggiorniamo la tassonomia precedentemente proposta, considerando in particolare le definizioni di Csr che il dibattito economico-teorico ha iniziato a proporre stimolato del crescente uso di questo concetto<sup>16</sup>.

Si può partire dalla definizione offerta da Vogel (2005) per cui la responsabilità sociale d'impresa è identificabile in una serie di *“practices that improve the workplace and benefit society in ways that go above and beyond what companies are legally required to do”* (pg.2). A questa definizione è associata l'individuazione di un mercato della Csr che *“enables citizen to both express their values and possibly influence corporate practices, by ‘voting’ their preferences through what they purchase, whom they are willing to work for and where they invest”*.

Questa è la logica di base che appartiene a tutti quei contributi che fanno riferimento più o meno esplicito alla logica della “Strategic Csr”, cioè al fatto che le pratiche di responsabilità sociale possano essere il risultato di incentivi provenienti dai mercati principali in cui l'impresa orientata al profitto opera. Questa letteratura si differenzia al suo interno in primo luogo nella determinazione della natura dei beni nella cui produzione consiste l'attività di responsabilità sociale: in alcuni contributi la responsabilità sociale d'impresa si attua nella redistribuzione di beni privati (social goods). Tale bene privato può essere “non-traded” come nel modello proposto da Baron (2005) per cui è nel mercato dei capitali che il comportamento d'impresa risulta distintivo<sup>17</sup> o “traded”, come

---

<sup>16</sup> Non consideriamo qui le definizioni di Csr maggiormente legate alle dottrine aziendali, di cui si trovano utili sintesi negli articoli di Chierieleison (2004) e nel contributo di McWilliams, Siegel e Wright (2006) che apre un numero monografico del Journal of Management Studies, (43:1 January 2006) sul tema della responsabilità sociale d'impresa.

<sup>17</sup> I comportamenti Baron fa riferimento sono essenzialmente forme di filantropia.

nel modello di Becchetti e al. (2005) per cui il comportamento redistributivo d'impresa si traduce in una differenziazione del bene prodotto<sup>18</sup> e il mercato della Csr è quello dei consumatori.

La parte più consistente di questa recente letteratura ( Bagnoli e Watts, 2003; Caldera, Ganuza e Llobet, 2004; Besley e Ghatak, 2006; Brekke e Nyborg, 2005; Heal, 2005) identifica però gli atti di responsabilità sociale nella produzione di beni pubblici o generalmente nella gestione virtuosa delle esternalità positive o negative prodotte dalle imprese. Questo tipo di letteratura dunque cerca di caratterizzare gli atti di Csr all'interno di determinate logiche di analisi del comportamento economico delle organizzazioni e come vedremo è utile nel definire alcune dimensioni di incentivo, pur essendo rivolta a interpretare comportamenti di organizzazioni a scopo di lucro.

Un aumento di complessità nella definizione della responsabilità sociale si ha considerando la proposta dalla Commissione Europea, per cui la responsabilità sociale<sup>19</sup> si sostanzia in una serie di atti la cui coerenza o il cui senso è dato dal contributo allo sviluppo sostenibile, il cui metodo è la *multistakeholdership*<sup>20</sup> e la motivazione per l'impresa ad adottarli è principalmente un incremento nell'efficienza della gestione. La definizione proposta dalla Commissione Europea, non ha una finalità "scientifica", ma vuole essere un concetto su cui possano poggiare delle politiche pubbliche, oltre che strategie delle organizzazioni private.

Per questo la responsabilità sociale consiste in una serie di comportamenti "*beyond compliance*", che, per così dire, superano l'interesse sociale dell'impresa e gli obblighi legali: quale che sia la finalità dell'organizzazione (mutualità, scopo di lucro, interesse pubblico) la responsabilità sociale è un "investire di più", con la logica da un lato di contribuire allo sviluppo sostenibile, dall'altro di aumentare la competitività dell'impresa.

---

<sup>18</sup> Gli autori fanno riferimento al commercio equo e solidale.

<sup>19</sup> "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L'esperienza acquisita (..) suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici (..) può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività (...) Affermando la loro responsabilità sociale (..) le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile". Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001.

<sup>20</sup> Ancora nel sommario del libro verde della commissione Europea si legge "Affermando la loro responsabilità sociale (..) le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile



Se l'identificazione della responsabilità sociale in una tassonomia di atti piuttosto ampia caratterizza proprio il dibattito degli ultimi anni<sup>21</sup>, la definizione più articolata del concetto di responsabilità sociale è ancora quella offerta dalla logica neo-contrattualista di Lorenzo Sacconi, secondo cui è la responsabilità sociale è “un modello di governance allargata, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder”<sup>22</sup>. La *Rsi* è una procedura di governo multistakeholder che permette l'espressione dell'autentico interesse sociale dell'impresa (a scopo di lucro, pubblica, non-profit o mutualistica che sia), più ampio di quello tradizionalmente indicato nel diritto societario, in quanto realizza il contenuto del contratto sociale ipotetico che costituisce la giustificazione etica dell'impresa come meccanismo di allocazione di diritti di proprietà e controllo.

La nostra visione ritiene che l'enfasi normativa e sui meccanismi di governance di Sacconi sia fondamentale per non appiattirsi su una visione della responsabilità sociale che si limita all'atto, senza esprimerne una logica coerente di gestione. L'idea di sviluppo sostenibile proposta dalla commissione ci sembra in tal senso un criterio debole in quanto la sua considerazione da parte dell'impresa presupporrebbe l'interiorizzazione di un criterio normativo che può essere perseguito solo se più specifici meccanismi di incentivo contribuiscono a sostenerlo. Altrimenti detto non si chiarisce il perché, in base a quale tipo di incentivo, l'impresa dovrebbe essere interessata a contribuire con la sua azione allo sviluppo sostenibile. La Commissione Europea sembra ritenere che il mercato, opportunamente stimolato da una serie di politiche pubbliche<sup>23</sup>, possa svolgere autonomamente questo ruolo di stimolo. Tuttavia, l'enfasi sul mercato, produce il rischio di diffondere una visione del tutto strumentale della responsabilità sociale: cioè una visione in cui le azioni responsabili sono un valore solo in quanto contribuiscono al raggiungimento di altri obiettivi.

---

<sup>21</sup> Si veda il progetto del Governo Italiano CSR-SC novembre 2003, reperibile nel sito [www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it) ed i suoi sviluppi nel Social Statement, gennaio 2005; le ricerche Istat – si veda Zamaro (2004) - e ISVI Unioncamere, si veda in Lucchini, Molteni (2004).

<sup>22</sup> Sacconi L. (2004) pag 112. In Sacconi (2005) la definizione viene presentata analiticamente nel cap. 5 dove si trovano anche le definizioni complementari di stakeholder e dovere fiduciario, che qui omettiamo.

<sup>23</sup> Nella Comunicazione della Commissione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Com 347, Def; 2 Luglio 2002, queste sono le politiche che l'intervento pubblico dovrebbe adottare per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa.

La commissione propone di incentrare la sua strategia sui seguenti aspetti

- (1) fornire maggiori informazioni riguardo gli effetti positivi della RSI sulle imprese e sulla società, in Europa e nel mondo intero, in particolare nell'ambito dei paesi in via di sviluppo;
- (2) rafforzare lo scambio di esperienze e buone pratiche sulla responsabilità sociale tra le imprese;
- (3) promuovere lo sviluppo di capacità di gestione della RSI;
- (4) incoraggiare la responsabilità sociale tra le PMI
- (5) facilitare la convergenza e la trasparenza delle pratiche e degli strumenti della RSI;
- (6) organizzare un “EU Multi-Stakeholder Forum on CSR”, un foro sulla RSI a livello comunitario destinato a tutte le parti interessate;
- (7) integrare la RSI nelle politiche comunitarie.

E' questa la logica della "Strategic Csr", che ha valore nel determinare le condizioni di compatibilità delle strategie di Csr con i meccanismi di mercato.

Altrimenti detto la considerazione del concetto di Csr deve tenere conto di almeno due significati da specificare: la Csr come contribuzione privata ai beni pubblici (o a social goods richiesti da una comunità) e la Csr come modello di gestione d'impresa. L'individuazione dei beni pubblici richiesti dal contesto, quanto del modello di governo efficiente, implicano, se presi sul serio, il porsi un quesito generale sul ruolo socio-economico delle organizzazioni<sup>24</sup>.

### 3) Gli incentivi per la CSR

In precedenti contributi (Sacco e Viviani, 2005; Viviani, 2005; Viviani, 2006) si sono identificate tre differenti concettualizzazioni del sistema economico in grado di specificare sia la funzione sociale dell'impresa come istituzione sia il meccanismo di sostegno a specifici comportamenti di Csr, cioè il sistema di incentivi ai comportamenti responsabili.

In particolare veniva identificata una prospettiva neo-classica basata principalmente sulla identificazione utilitarista (à la Friedman) della funzione sociale dell'impresa, per cui la "responsabilità istituzionale" dell'impresa consiste nel perseguimento del profitto ed i comportamenti di responsabilità sociale, intesi come atti, erano conseguenza dell'autointeresse illuminato: sono cioè comportamenti orientati alla massimizzazione del profitto, in grado però di considerare tutte le esternalità di lungo periodo.

In secondo luogo, veniva considerata la prospettiva neo-contrattualista di Sacconi come sviluppo delle teorie neo-istituzionaliste della *governance* alla luce della teoria degli stakeholder nel suo valore di teoria etica normativa.

In terzo luogo veniva individuata la prospettiva relazionale (o dell'Economia Civile) di Bruni e Zamagni che si concentrava sul ruolo dell'evoluzione socio-culturale per il sostegno di modelli di *governance* allargata e generalmente dei comportamenti socialmente responsabili.

In questo paragrafo integreremo queste prospettive con nuovi contributi della letteratura riguardo appunto gli incentivi ai comportamenti di responsabilità sociale: in particolare la logica neo-classica viene sviluppata in quei lavori che considerano gli incentivi alla Strategic Csr; la logica

---

<sup>24</sup> Quest'ultimo aspetto era stato chiamato contenuto istituzionale della responsabilità sociale in precedenti lavori (Sacco e Viviani, 2005; Viviani, 2005; Viviani, 2006).

neo-contrattualista può essere contestualizzata nei contributi che si occupano degli incentivi alla costruzione di modelli di governance multistakeholder e ai problemi di equità distributiva (*fairness*); la logica dell'economia civile può essere ulteriormente sviluppata grazie ad una serie di contributi che si occupano della evoluzione culturale degli agenti e del rilievo della cultura organizzativa come meccanismo endogeno di coordinamento.

### **3.1) Gli atti di Csr e gli incentivi di mercato: Csr strategica**

I contributi identificabili nella Csr strategica interpretano il comportamento responsabile partendo da un modello economico di tipo Friedmaniano<sup>25</sup>.

Come si è detto nel paragrafo precedente la letteratura sulla Csr strategica si può distinguere in primo luogo rispetto al tipo di beni cui i comportamenti di Csr contribuiscono, se privati o pubblici. Il caso dei beni privati viene considerato in due proposte modellistiche rispettivamente di Baron e di Becchetti, entrambi considerano la Csr una redistribuzione del profitto, il primo tuttavia la considera una redistribuzione “a bilancio chiuso” essenzialmente una donazione, mentre il secondo ha in mente il fenomeno del commercio Equo e Solidale, per cui è una redistribuzione che consiste in un maggior salario ad alcuni dei partecipanti all'azione collettiva.

Nel caso del modello di Baron il “mercato della Csr” è il mercato dei capitali e l'impresa decide di adottare politiche di Csr in base alla preferenza degli investitori a svolgere contribuzioni ad attività sociali attraverso il finanziamento ad un'impresa coinvolta nella Csr piuttosto che attraverso donazioni individuali dirette.

Lo stesso “imprenditore sociale”, inteso come quel soggetto che decide di costituire un'impresa con lo scopo di produrre determinati beni sociali (privati) in un mercato concorrenziale, non è altro che un cittadino che decide di impiegare il proprio denaro essenzialmente a scopi benefici, che può perseguire meglio attraverso l'attività di un'impresa che donando le proprie risorse ad altri agenti economici.

Nel modello di Becchetti invece è il mercato dei beni di consumo a incentivare comportamenti socialmente responsabili: la distribuzione dei consumatori in uno spazio caratterizzato da differente grado di “preferenze etiche”, fornisce all'imprenditore monopolista uno stimolo ad una differenziazione dei prodotti.

---

<sup>25</sup> Nel caso di Baron (2005) e di Heal (2005) il riferimento al trattamento del concetto di Csr proposto da Friedman (1970) è esplicito. Per una sintesi della logica alla Friedman si veda Sacco e Viviani, 2005; Viviani, 2005; Viviani, 2006.

Altri contributi considerano invece la Csr come produzione da parte dell'impresa, all'interno dell'attività economica caratteristica, di beni pubblici (o esternalità) contestualizzando quindi il problema dell'efficienza della contribuzione rispetto all'intervento pubblico (di fornitura e di regolamentazione) e rispetto alla contribuzione privata o di organizzazioni non a scopo di lucro. Tutti questi lavori partono dall'assunto simile che benché tutti i soggetti che scelgono dello sviluppo dell'impresa nel mercato rilevante (beni, lavoro, capitale) siano toccati dalla politica di Csr dell'organizzazione<sup>26</sup>, tuttavia solo alcuni possiedono preferenze specifiche riguardanti la disponibilità a coprire parte dei costi aggiuntivi sostenuti per la politica di Csr adottata: ciò rende importante considerare quali incentivi del mercato, quale regolamentazione pubblica e quali politiche d'impresa permettano una contribuzione efficiente al bene in oggetto.

Il lavoro di Bagnoli e Watts (2003) si concentra in particolare sugli effetti del sistema competitivo (specificamente del maggiore o minor grado di competizione) nella determinazione della qualità efficiente di Csr, nei due casi rispettivamente di Csr associata a politiche che determinano il costo marginale del prodotto venduto (es. Fair Trade) o il suo costo fisso (es. impianti di depurazione).

Brekke e Nyborg (2005) considerano invece il ruolo delle politiche di Csr all'interno del mercato del lavoro: sono i lavoratori ad essere più o meno interessati al fatto che l'impresa contribuisca alla produzione di beni pubblici, in base al bisogno di definire un'identità individuale positivamente correlata al fatto che l'impresa in cui lavorano sia socialmente responsabile. I lavoratori con questa preferenza sono disposti ad incrementare il loro contributo lavorativo (*effort*) nelle imprese socialmente responsabili, in base al fatto che ciò contribuirà alla produzione del bene pubblico e alla loro conseguente "*self-image*". La responsabilità sociale, dal punto di vista dell'impresa, consente dunque di attrarre lavoratori motivati, che accettano uno stipendio inferiore nelle imprese socialmente responsabili, rispetto a quello che richiederebbero alle imprese che non attivano politiche di produzione di beni pubblici.

Caldera, Ganuza e Llobet (2004) affrontano il problema dell'efficienza nella produzione privata di beni pubblici rispetto a politiche di regolamentazione nel livello di esternalità, in contesti di mercato competitivo e con la presenza di un meccanismo elettorale che determina l'esito di regolamentazione scelto dall'elettore mediano. In particolare individuano come la presenza di attivisti, intesi come quei soggetti che appunto sono disposti a coprire il costo della produzione privata di bene pubblico adottata dall'impresa, possa stimolare comportamenti di *free riding* da parte degli elettori non attivisti che scaricano sui primi il costo della produzione di beni pubblici,

---

<sup>26</sup> In questo si distingue Besley e Ghatak (2006) per cui il bene pubblico tocca solo parte dei consumatori presenti nel mercato. Ciò non cambia tuttavia le considerazioni generali.

rendendo tuttavia il risultato complessivo inefficiente. Da ciò risultano i limiti della contribuzione privata a beni pubblici (CSR) rispetto alle politiche di regolamentazione.

Il modello forse più interessante, riguardante i meccanismi di incentivo per la responsabilità sociale è quello proposto da Besley e Ghatak (2006) che considerano la produzione di beni pubblici nuovamente all'interno del mercato dei beni di consumo, tuttavia si pongono il problema dell'efficienza comparata della produzione privata di beni pubblici rispetto alla contribuzione volontaria dei consumatori, rispetto alla produzione del bene pubblico da parte del governo, rispetto alla produzione del bene da parte di organizzazione non profit, in contesti in cui l'osservabilità delle politiche delle imprese (e quindi il rischio di opportunismo rispetto ai comportamenti socialmente responsabili) è variabile.

I loro principali risultati sono quelli di vedere la contribuzione privata di beni pubblici come conseguenza di fallimenti dello stato: in un contesto di perfetta osservabilità del livello di contribuzione d'impresa il risultato che si raggiunge è analogo a quello dato dalla contribuzione volontaria dei consumatori al bene pubblico (*second-best*), fatto salvo che l'impresa non possieda un vantaggio comparato, dato ad esempio dal collegamento diretto della politica di responsabilità sociale con l'attività di produzione in cui l'impresa è coinvolta. Il fatto che l'impresa sia orientata al profitto costituisce, secondo gli autori, una fonte di svantaggio comparato rispetto ad una organizzazione non profit nel caso di non perfetta osservabilità del livello contributivo (rischio di abuso da parte dell'impresa a scopo di lucro), colmata eventualmente ancora una volta da una maggiore efficienza dell'impresa a contribuire a quella specifica forma di bene pubblico.

In questo contesto le forme di accountability, e generalmente di apertura della governance, sono interpretate come occasioni per incrementare l'osservabilità del comportamento d'impresa (o generalmente la sua attendibilità) in modo da ridurre le inefficienze nella contribuzione.

### **3.2) Csr e corporate governance: il ruolo della multistakeholdership**

*“The standard definition of corporate governance between economist and legal scholars refers to the defence of shareholder interest (.) concerned with the separation of ownership and control”* (Tirole, 2001). In un contesto di contratti incompleti, la letteratura sulla corporate governance considera – tra i temi principali - il problema dell'efficienza nell'azione collettiva di portatori di investimenti specifici: quando gli incentivi provenienti dai meccanismi di mercato sono insufficienti per l'efficienza nell'azione dell'impresa, diventa necessario un design specifico del

meccanismo interno di governo. Tirole organizza l'argomento individuando due approcci principali: quello dello *shareholder value* e quello della *stakeholder society*.

Del primo approccio portiamo ad esempio il lavoro di Hart e Moore (1998) per cui la governance efficiente si realizza affidando i diritti di proprietà, che si traducono nel potere di controllo nella distribuzione del risultato dell'azione collettiva, ai soggetti il cui investimento specifico risulta più importante per il risultato d'impresa.

Del secondo approccio, che Tirole (2001) definisce "*the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders*", l'autore mette in evidenza anzitutto il duplice significato: *stakeholder society* significa l'individuazione di un obiettivo più ampio del profitto per il management ed anche la costruzione di modelli di co-decisione, ovvero di *multistakeholdership*. Per quanto interessato a quest'ampliamento dell'analisi, Tirole mette in evidenza i benefici e soprattutto i costi di un modello di governo aperto, riprendendo il tema, proposto da Hansmann (1996), dell'eterogeneità di interessi tra i partecipanti all'azione collettiva.

Il modello di Besley e Ghatak (2006), discusso nel paragrafo precedente, fornisce una prima risposta al problema degli incentivi ad un modello di governance d'impresa allargato: l'uso di strumenti specifici di *accountability* contribuisce all'osservabilità del comportamento dell'impresa e a risolvere in parte il problema reputazionale che sorge dalla necessità di allocare ad alcuni dei partecipanti all'azione d'impresa (proprietari o manager) il potere di scegliere della distribuzione del residuo dell'attività collettiva.

Un'ulteriore risposta a Tirole viene esplicitamente offerta dal lavoro di Cespa e Cestone (2004) in cui la responsabilità sociale si identifica con la re-distribuzione di una parte del risultato agli stakeholder, attraverso però un meccanismo di governo esplicito che vincoli il management. Il problema degli autori è quando questo *commitment* dell'impresa può essere, pur presentandosi come un costo fisso, un vantaggio comparato. La situazione che gli autori confrontano è quella in cui invece la contribuzione (o la partecipazione) degli stakeholder viene gestita liberamente dal management (senza meccanismo vincolante). Se gli stakeholder hanno il potere di influenzare le scelte dell'impresa sulla rimozione o meno del management (con campagne di boicottaggio ad esempio), è possibile che il manager inefficiente si protegga dal licenziamento legittimandosi agli occhi degli stakeholder, tramite comportamenti socialmente responsabili. Ciò può costituire per gli shareholder un incentivo a prevedere forme di "Csr istituzionalizzata", che li liberi del rischio della protezione del manager inefficiente da parte della comunità.

Anche in Cespa e Cestone rimane in qualche modo un collegamento metodologico con il "mondo friedmaniano", per cui la Csr può dipendere da specifiche preferenze di soggetti in grado di

influenzare i mercati rilevanti d'impresa: il mercato che loro introducono, dopo quello dei beni, del lavoro e dei capitali considerato dagli altri autori, è quello – potremmo dire – della legittimazione.

Il modello che tratta in modo esplicito della governance allargata, facendola coincidere con il concetto di responsabilità sociale d'impresa e fondandola sull'identificazione di un criterio distributivo che sia ritenuto equo dagli stakeholder è quello di Sacconi<sup>27</sup>. Secondo l'autore infatti non è il mercato il luogo di costruzione e di diffusione della responsabilità sociale: anzi, proprio l'insufficienza del meccanismo competitivo data dalle incompletezze informative e – generalmente – dalla razionalità limitata degli agenti, rende necessaria l'autoregolamentazione esplicita dell'impresa per migliorare l'efficienza di gestione. Secondo Sacconi quindi, la multistakeholdership non è tanto costo, ma un investimento necessario per costruire un sistema di incentivi che garantisce l'efficienza dei comportamenti degli agenti: la sostenibilità di questo investimento viene accresciuta, secondo Sacconi, dalla presenza di preferenze conformiste negli agenti economici, cioè da una forma di reciprocità per l'adesione dell'impresa ad un sistema di norme esplicitato (es. codice etico).

Come ha sottolineato recentemente lo stesso Hart (2001), alcuni tipi di norme, quelle che lui chiama “fairness-type norms”, cioè delle norme condivise sulle valutazioni di correttezza nelle azioni dei soggetti, sono aspetti fondamentali nel completamento dei contratti all'interno della vita organizzativa. Questo tipo di norme viene studiato, nell'attuale teoria economica, in particolare dal filone della cosiddetta “Behavioural Contract Theory” ” (es. Fehr, Gächter, Kirchsteiger, 1997) che si occupa di come i comportamenti cooperativi all'interno di istituzioni originino dalla socializzazione di norme di comportamento che incentivano i soggetti a caricarsi del costo privato di punire chi violi la norma diffusa (*strong-reciprocity*). Questo aspetto è stato in parte integrato da Sacconi nella sua teoria della Csr come contratto sociale, appunto tramite il concetto di preferenze conformiste<sup>28</sup>.

### **3.3) Partendo dall'economia civile: Csr ed evoluzione culturale**

In tutti i lavori precedentemente citati, sia quelli che facevano dipendere i comportamenti responsabili dal mercato, che quelli che li collegavano agli incentivi per un modello di governance

---

<sup>27</sup> La migliore sintesi si trova in Sacconi L. (2004) Per un'esposizione completa rimandiamo invece a Sacconi L. (1997) *Economia, Etica e Organizzazione*, Laterza, Bari. Nella recente pubblicazione Sacconi (2005) la teoria dell'autore viene esposta in particolare nei capitoli 5, 19, 22.

<sup>28</sup> Il concetto di preferenze conformiste è stato considerato in modo più approfondito in una serie di interventi nel numero 4, 2005 di *Impresa Sociale*.

aperto, era rilevante la presenza di soggetti con specifiche preferenze o in grado di condividere una specifica visione normativa (una morale) riguardo alle scelte distributive che l'impresa sceglie di implementare. La prospettiva dell'economia civile di Bruni e Zamagni (2004), si è posta il quesito di come la dimensione motivazionale o le preferenze co-evolvano con le forme di governo d'impresa. In particolare gli autori, pur condividendo la definizione di Sacconi di responsabilità sociale come multistakeholdership, ritengono che non sia l'etica razionale del contratto sociale a permettere di affrontare il problema dell'implementazione delle politiche di CSR, piuttosto l'etica della virtù, intesa come meccanismo endogeno di evoluzione culturale. In questo contesto è quindi il governo del "cambiamento culturale" ad essere il fondamentale incentivo per le politiche di responsabilità sociale (Zamagni, 2005).

Infatti tanto il problema della contribuzione efficiente di beni pubblici, quanto il problema del completamento efficiente dei contratti sono risolvibili grazie alla diffusione di una specifica cultura che limiti il free-riding degli agenti. La dimensione motivazionale (o di motivazione intrinseca) nell'adesione a un modello normativo è sicuramente un aspetto di sostenibilità per le politiche di responsabilità sociale in ogni modo intese<sup>29</sup>.

Questo si potrebbe dire è il problema affrontato esplicitamente da Aoki (2001) quando individua nella creazione endogena di convenzioni all'interno di un insieme di agenti che interagiscono strategicamente, la soluzione ai problemi di attribuzione di diritti di proprietà o di obblighi di contribuzione a beni pubblici.

In particolare Aoki considera le istituzioni, ed in particolare le imprese, come insiemi di agenti che si trovano a interagire contemporaneamente all'interno di differenti domini (*domains*)<sup>30</sup>. Il problema della contribuzione di beni pubblici, come la definizione del meccanismo di governance, risultano più facilmente gestibili se considerati nella loro "social embeddedness" cioè all'interno del "social exchange domain": *"this domain has an important complementarity role in understanding institutions, such as community norms, status differentiation, rank hierarchies within homogeneous teams or organization and so on. In this domain noneconomic goods/bads (social symbols, languages) that would directly affect the payoff recipients of agents, such as esteem,*

---

<sup>29</sup> La prospettiva di Sacconi si è recentemente mossa in questa direzione considerando il concetto di preferenze conformiste.

<sup>30</sup> "A firm most salient characteristics are organizational in incorporating a division of operational and cognitive labour. However, some contract theory economist focus on the aspect of the firm as a "nexus of contracts": the aspect that can be understood as an institutional arrangement in the trade (economic exchange) domain. Generically, the evolution of a convention regulating the internal coordination of the firm may be captured as an outcome of the evolutionary game in the organizational field. The corporate firm as also a community aspect in which social exchange take place among its member to form the corporate culture and various sub-organizational norms. It has a modicum of the notion of a commons domain as well (e.g. in the use of the intangible information assets. Finally, the firm is embedded in some governance structure that resembles an institution in the polity domain (corporate organs, workers cooperatives, etc.)" Aoki (2001) pag. 26.



*approval/disapproval, sympathy, accusation, being neglected, and so on, are unilaterally delivered and/or traded with “unspecific obligation to reciprocate, and sometimes accompanied by gift-giving. When exchanges are multilateral and diffusive among a fixed set of agents who are mutually identifiable, we call it a community”.*

L'ipotesi fondamentale di Aoki è che qualunque tipo di gioco che presenti il problema degli incentivi, risulta maggiormente sostenibile se l'istituzione lo collega in modo esplicito al dominio dello scambio (e del riconoscimento) sociale.

Questa logica, come quella dell'economia civile, stimola dunque la considerazione di due percorsi della letteratura economica per definire gli incentivi della CSR: quello che si occupa della definizione, del ruolo e della gestione della *corporate culture* (es. Hermalin, 2000; Van De Steen, 2004) quelli che si occupano dell'evoluzione culturale e delle preferenze (in particolare Gintis, Bowles, Boyd, Fehr (2005), Bisin A., Verdier T. (2001), Heinrich (2004)).

Limitandoci ad alcune sintetiche indicazioni, Hermalin (2001) evidenzia come la cultura organizzativa abbia il valore di completare la sostenibilità dei meccanismi di governo, in vari modi: può essere una convenzione di coordinamento, che seleziona quale tipo di norma gli individui adottino nell'azione collettiva (Kreps, 1990), una serie di norme che riducono i costi di comunicazione (Crémer, 1993), oppure un modo per modificare le preferenze dei soggetti (Hodgson, 1996; Kandel e Lazear, 1992; Rabin, 1993) attraverso investimenti espliciti del management.

Non è qui lo spazio per presentare la bibliografia sul tema della dinamica delle preferenze e sui processi di socializzazione che possono determinarle, tuttavia vale la pena di considerare un contributo (Heinrich, 2004) che riguarda i processi di evoluzione culturale e permette di inserire il concetto di reciprocità in una logica più ampia di analisi della diffusione di un comportamento, ad esempio di tipo altruistico o cooperativo. Secondo tale logica la diffusione di un tratto culturale “altruistico” (cioè che ha una componente per così dire di bene pubblico per cui il soggetto che lo compie sostiene un costo privato, ma produce un risultato di cui si avvantaggia tutta la comunità anche chi non ha adottato tale comportamento) è risultato non solo di pressioni all'interno di un gruppo, ma delle pressioni selettive tra i gruppi. Questa logica può essere un riferimento interessante per interpretare non solo la cooperazione su ampia scala, ma anche e soprattutto la diffusione di svariate modalità di comportamento (e di coordinamento) nei sistemi socio-economici. Secondo questa letteratura, che si concentra soprattutto sul problema della cooperazione, ci sono due tipi di fenomeni che determinano la diffusione di questi comportamenti. Le pressioni intra-gruppo secondo le quali i soggetti che cooperano ottengono un vantaggio personale minore di quelli

che non cooperano (free-riders), e le pressioni inter-gruppo per cui i gruppi con il maggior numero di individui cooperativi ottengono un risultato migliore dei gruppi in cui ce ne sono meno. I meccanismi come quello di conformità alla norma o di reciprocità negativa hanno la funzione di limitare il vantaggio dei free-rider all'interno dei gruppi, ma sono sostenibili se nella competizione inter-gruppo producono un vantaggio comparato.

Questo tipo di letteratura sostiene quindi l'ipotesi che comportamenti di tipo pro-sociale all'interno di un'organizzazione (si pensi a lavoratori, management e generalmente stakeholder che decidono di sostenere il costo di una partecipazione attiva o di comportamenti di correttezza che costituiscono un bene pubblico dell'organizzazione) siano sostenibili se costituiscono un vantaggio del gruppo rispetto all'agone competitivo in cui si confronta con gli altri gruppi.

Altrimenti detta questa logica considera che la diffusione di comportamenti pro-sociali nel mercato sia frutto di un meccanismo selettivo esterno all'impresa in cui questi comportamenti hanno valore (cioè distinguono un gruppo rispetto ad un altro) accoppiati con la capacità di disincentivo intra-gruppo di comportamenti opportunistici.

Questa logica può essere particolarmente adatta ad esempio per interpretare il coinvolgimento degli stakeholder che è un'attività costosa per tutti i partecipanti e va gestita internamente con un sistema di regole interne ed incentivi appropriato, tuttavia è effettivamente sostenibile solo se si traduce in un vantaggio "di mercato".

## **4) La CSR per l'Impresa Sociale**

### **4.1) CSR e impresa sociale: un quadro di riferimento**

La letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa che abbiamo sinteticamente tratteggiato ha il merito di presentare l'insieme molto ampio di incentivi per le attività di un'organizzazione e per la specificazione dei suoi modelli di governo. Riassumendo, in primo luogo, questi incentivi possono venire dai mercati dove l'impresa opera, cioè dalle preferenze degli agenti che scelgono nei mercati rilevanti per l'organizzazione. In questo contesto, alcune caratteristiche del sistema competitivo (livello di competizione, presenza dell'intervento pubblico, osservabilità dei comportamenti d'impresa, vantaggio "tecnologico" dell'impresa nella produzione del bene pubblico) determinano il vantaggio comparato dell'organizzazione nei comportamenti socialmente responsabili.

In secondo luogo il sistema di incentivi che determina il comportamento d'impresa non è solo qualcosa di "esogeno", ma esiste un opportuno disegno dei meccanismi di governo dell'impresa che permette l'incentivo alla partecipazione efficiente dei portatori di interesse.

In terzo luogo l'evoluzione delle preferenze degli agenti, la loro manipolazione, la sostenibilità di un comportamento di tipo cooperativo, sono una componente incentivante fondamentale, che l'impresa non può controllare direttamente, ma può incentivare riconoscendo il fatto che i comportamenti si selezionano in dinamiche complesse inter e intra gruppo, e che la capacità di legare i differenti domini (di scambio economico e scambio sociale) in cui l'impresa agisce rende sostenibili le contribuzioni degli agenti. Altrimenti detto l'investimento in cultura organizzativa distintiva determina un sistema di incentivi che riguardano tanto la governance, quanto la differenziazione dell'impresa nei mercati di riferimento

Il valore del concetto di responsabilità sociale d'impresa tuttavia va oltre il suo merito nell'orientare l'individuazione di questo insieme molto ampio di determinanti dell'efficienza economica e sociale. Si è detto che con responsabilità sociale si intende la produzione di beni pubblici come attività "accessoria" alla attività caratteristica d'impresa: si estende e specifica il concetto identificandolo nella soluzione dei conflitti distributivi (Heal, 2005), o ancor meglio in un modello di gestione che consenta un meccanismo esplicito di soluzione "equa" dei conflitti distributivi tra stakeholder (Sacconi, 2004).

Ci potrebbe essere la volontà di dichiarare l'Impresa Sociale socialmente responsabile “per definizione” in quanto la sua specifica missione è la contribuzione ai beni pubblici o, secondo la proposta di Borzaga, l'essere un'impresa con finalità re-distributive.

Ci sono due considerazioni che sconsigliano tuttavia questa scelta: la prima è che per molti Csr significa multistakeholdership non come semplice comunicazione, che è il minimo richiesto dalla legge sull'impresa sociale per parlare di coinvolgimento di portatori di interesse, ma come inclusione degli stakeholder nel governo, nell'identificazione della missione e della strategia d'impresa (si veda Modena, Parmigiani, Zarri, 2006). Adottando questo criterio normativo, risulta che la Csr in questo senso vada costruita per l'impresa sociale (se sostenibile dati gli incentivi).

Generalizzando, anche l'impresa sociale, pur essendo di pubblica utilità, può essere caratterizzata da conflitti distributivi, che è opportuno risolvere in modo equo per migliorare l'efficienza dell'organizzazione.

Ancor meglio, a nostro parere, vale la pena di intendere gli atti di CSR come l'insieme dei comportamenti con cui un'organizzazione specifica la propria missione socio-economica, cioè determina il contenuto concreto del proprio interesse sociale, della propria forma di governo, della propria cultura distintiva<sup>31</sup>.

Detto altrimenti le politiche di responsabilità sociale d'impresa, se intese in senso proprio, sono l'occasione per una qualunque organizzazione per interrogarsi sulla propria finalità economica e sociale e per individuare i meccanismi partecipativi che consentono di proporre una risposta condivisa (e credibile) a questo quesito. In questo senso ci sono atti di responsabilità sociale “in senso forte”, come la redazione di un bilancio sociale, di un codice etico o generalmente le pratiche di coinvolgimento strutturato degli stakeholder che testimoniano (o dovrebbero testimoniare) la volontà esplicita di articolare la missione dell'organizzazione.

Altri comportamenti che sono considerati nella letteratura, e nelle ricerche empiriche, come CSR (donazioni, controllo dei fornitori, ma anche rispetto dell'ambiente) possono essere il risultato di una considerazione complessiva delle leve economiche e sociali di un'organizzazione, ma anche un sorta di reazione a degli stimoli “esterni”, che non modificano più di tanto gli obiettivi, il governo, la cultura organizzativa.

Altrimenti detto la dimensione, per così dire, distintiva delle politiche di CSR dovrebbe essere di contribuire alla gestione consapevole delle leve organizzative in un contesto di incompletezza nella specificazione della finalità dell'organizzazione, nella determinazione della struttura di governo, nella cultura organizzativa e nelle motivazioni degli agenti,

---

<sup>31</sup> Riteniamo questa proposta del tutto coerente con la logica di Sacconi, che abbiamo sinteticamente tratteggiato.

Il tema della CSR non è dunque un esercizio irrilevante per l'impresa sociale che voglia effettivamente gestire i vari aspetti (interesse sociale, modello di governo, struttura organizzativa) che contribuiscono a decretarne l'efficienza all'interno di un'attività di produzione di beni pubblici (o generalmente beni sociali).

Sintetizzando, chiedersi quale sia la responsabilità sociale dell'impresa significa allora considerare il complesso dei meccanismi che determinano il senso della produzione e distribuzione del valore.

Si può ipotizzare che la responsabilità dell'ente dipenda in primo luogo *dall'interesse sociale* che lo caratterizza, del cui perseguimento il management è anzitutto responsabile pena la nullità degli atti.

In secondo luogo dipende dalla *forma di governance* dell'impresa che chiarisce l'insieme di obiettivi, influenze e capacità di determinate categorie di partecipanti rispetto ai quali chiaramente l'organizzazione diventa portatrice delle istanze coerenti con il proprio interesse sociale.

In terzo luogo, dipende dalla *specifica cultura dell'organizzazione*, che può emergere in modo spontaneo nell'interazione tra gli agenti o tramite specifiche politiche condotte dal management.

Oltre a questi aspetti anche il contesto economico in cui l'impresa interagisce determina il modo della produzione e distribuzione del valore, per cui il quarto aspetto che influenza la responsabilità sociale è la *struttura di mercato*, ed più in generale le caratteristiche del *sistema economico e sociale*.

L'impresa sociale si trova a dover, esplicitamente o implicitamente, adottare delle decisioni che concretamente determinano questi elementi e quindi a definire la propria responsabilità sociale distintiva.

#### **4.2) La CSR dell'Impresa sociale secondo la legge**

Lo sviluppo dell'impresa sociale ed in particolare della sua responsabilità sociale intesa come specificazione dei diversi aspetti appena considerati dipenderà in gran parte dalle forme organizzative e dalle culture distintive delle diverse organizzazioni che sceglieranno di adottare la dicitura di impresa sociale. La legge fornisce tuttavia alcune indicazioni importanti, anche se del tutto generali, su questi elementi.

Per quanto riguarda l'interesse sociale dell'ente, si stabilisce che sia impresa sociale “ (...) le organizzazioni private (...) che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione e scambio di beni o di servizi di utilità sociale, dirette a realizzare finalità di interesse

generale(..)“ (art.1) . Tuttavia l'utilità sociale dell'impresa sociale, finisce per esprimersi essenzialmente nell'operare all'interno di specifici settori (art.2). Questo sicuramente non è un criterio di responsabilità, come specifica finalità, ma di mera appartenenza: un dato. Anche la non-distribuzione degli utili (art.3), essendo essenzialmente un criterio negativo, di specificazione dell'interesse, non dice molto sulla finalità generale, né rispetto a quali soggetti l'impresa debba rispondere, dice sostanzialmente solo a chi *non* risponde o meglio, come *non deve rispondere*. Molto più significativo, per interpretare la responsabilità sociale come obiettivo dell'impresa, sarà vedere come verrà impostato il modello di contabilità sociale (art.10 c.2), aspetto che dipende da un prossimo intervento governativo. Dal modello scelto, che implica un'ipotesi sugli indicatori con cui individuare il perseguimento della missione dell'impresa sociale, verrà in parte chiarita la responsabilità dell'impresa come interesse sociale perseguito.

Il modello di bilancio sociale<sup>32</sup> scelto impatterà non solo sulla specificazione dell'interesse sociale, ma potrebbe costituire un elemento significativo della governance, nel caso in cui preveda determinati processi di redazione, informazione e coinvolgimento. Per quanto riguarda la struttura di governance dell'Impresa sociale, come si è detto, viene imposta dalla legge una multistakeholdership piuttosto debole, che non preannuncia di per se stimolo ad un particolare modello di governo potendo essere, indifferentemente, una azione naturale per organizzazioni culturalmente abituate al coinvolgimento o un onere burocratico, nemmeno troppo consistente, per chi non fosse interessato a questi processi di creazione del valore. Sicuramente questo aspetto potrebbe diventare un elemento competitivo distintivo all'interno del mercato delle imprese sociali, ma per questo è necessario l'innesto di un meccanismo di selezione virtuoso, che vada ben al di là degli obblighi di legge. Cioè un riconoscimento da parte dei finanziatori e degli utenti della multistakeholdership come aspetto per scegliere l'impresa sociale con cui intrattenere rapporti. Ciò contribuirebbe alla diffusione di una specifica cultura imprenditoriale che considera queste azioni parte dell'investimento che l'impresa sociale deve sostenere per perseguire i propri obiettivi istituzionali e costruire la propria distintiva cultura organizzativa. L'evoluzione di questo aspetto dipenderà probabilmente da uno sviluppo coordinato della cultura delle imprese, degli utenti e dei finanziatori, all'interno di determinati settori.

Di nuovo quindi la struttura di governance delle imprese sociali dipenderà in un primo tempo dalla forma organizzativa di base (cooperativa, associazione, fondazione ecc.).

---

<sup>32</sup> Per un riferimento introduttivo ai modelli di Bilancio Sociale si veda Hinna (2003).

Dal punto di vista della cultura organizzativa, un'indicazione importante che la legge fornisce per le organizzazioni del terzo settore sta anzitutto – a nostro parere – nel termine *impresa*, cioè nella volontà di suggerire un ruolo, una responsabilità (e un'identità) esplicitamente economica per le organizzazioni del terzo settore.

Non è questo lo spazio per riflettere su cosa possa significare imprenditorialità (o essere imprenditore) nel terzo settore, quello che si può sottolineare è che la scelta di adottare la dicitura *Impresa Sociale* è destinata a cambiare l'immagine di questo ambito economico e ad avvicinare, secondo percorsi ancora da immaginare, realtà con caratteristiche e culture di partenza molto diverse.

Può essere quindi interessante svolgere alcune brevi considerazioni su come questa legge possa costituire un'occasione di sviluppo della dimensione imprenditoriale per alcuni tipi di organizzazioni del terzo settore<sup>33</sup>.

Prenderemo qui in considerazione le cooperative sociali, le fondazioni ed il mondo associativo.

Per quanto riguarda le fondazioni, il valore della legge sull'impresa sociale può trovarsi nella possibilità di vedere queste istituzioni come il possibile incubatore delle imprese sociali, in quanto rappresentanti di una comunità (si pensi in particolare alle fondazioni bancarie) e nel momento in cui fossero interessate ad un coinvolgimento nella realizzazione diretta di servizi sociali cui finora hanno contribuito come finanziatori. Altrimenti detto le fondazioni potrebbero contribuire alla costituzione di imprese sociali, da esse controllate, in accordo con altri partner, in modo da concretizzare in modo ancor più diretto le proprie funzioni di contribuzione al *welfare*. Il fatto di essere, in molti casi, rappresentative di parti importanti della comunità locale rende queste istituzioni in possesso di una caratteristica di governo che può costituire un vantaggio importante nel mercato delle imprese sociali. Le stesse Fondazioni potrebbero avere un ritorno positivo, in termini culturali, da questo sviluppo, in quanto potrebbe essere l'occasione per confrontarsi più direttamente con le problematiche dell'utenza e quindi con i risultati diretti (imprenditoriali) del proprio intervento: ciò - per quanto sia certamente un investimento complesso e rischioso - se attentamente governato, potrebbe incrementare la sensibilità e la capacità progettuale di queste istituzioni nella loro più ampia attività di erogazione.

Per quanto riguarda la cooperazione sociale, che costituisce la realtà dell'imprenditoria sociale del nostro paese, il valore della legge sta nello stimolo a diversificare settorialmente la propria azione. In questo senso la sfida per la cooperazione sociale sarà di dimostrare di possedere un vantaggio comparato nel proprio modello di governo e nella propria cultura distintiva, in contesti di mercato

---

<sup>33</sup> Per una valutazione sulla dimensione e le caratteristiche delle organizzazioni del terzo settore che possiedono le caratteristiche richieste dalla legge per essere imprese sociali si veda Cima (2005) e Scialdone (2005).

probabilmente assai diversi di quelli in cui finora ha operato, caratterizzati dal noto problema della dipendenza dal finanziamento (e dalla programmazione) pubblica.

Per quanto riguarda il mondo associativo, la legge sull'impresa sociale, potrebbe essere l'occasione per rafforzare ed esplicitare la dimensione imprenditoriale di organizzazioni (si pensi all'ARCI o all'ACLI) che svolgono significative attività di produzione di beni e servizi allargandone l'utenza a soggetti che non sono solamente i soci.



## **Bibliografia**

Aoki M. (2001) *Towards a comparative institutional analysis*, Mit Press, Cambridge, Mass.

Aguilera R.V., Williams C.A., Conley J. M., Rupp D. E., (2006) *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.14, n°3.

Bagnoli M., Watts S. G. (2003) Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods, *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 12, n°3, 419-445.

Baron D. P. (2001) Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 10, n°1, 7-45.

Baron D.P. (2005) Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship, *Research Paper Series n° 1916, Stanford, Graduate School of Business*.

Becchetti L. Giallonardo L., Tessitore M. E. (2005) Corporate Social Responsibility and Profit Maximizing Behaviour, *Working Paper n°21, Cleonp, Università di Forlì*.

Besley T., Ghatak M. (2006) Retailing Public Goods: the economics of Corporate Social Responsibility, *Working Paper, London School of Economics*.

Bisin A., Verdier T. (2001) The economics of cultural transmission and the Dynamics of Preferences, *Journal of Economic Theory*, 97, 298-319.

Borzaga C., Defourny J. (2001) *L'impresa Sociale in prospettiva Europea*, Edizioni 31, Trento.

Borzaga C., Santuari A. (2001): Italia, dalle cooperative tradizionali alle cooperative sociali, in Borzaga C., Defourny J. *L'impresa Sociale in prospettiva Europea*, Edizioni 31, Trento.

Brekke K. A., Nyborg K. (2004) Moral Hazard and moral motivation: Corporate Social Responsibility as labour market screening, *Memorandum n°25/2004, Department of Economics, University of Oslo*.

Calveras A., Ganuza J. J., Llobet G. (2005) Regulation and Opportunism: How Much Activism Do we need?, *Working Paper*.

Cespa G., Cestone G. (2004) Corporate Social Responsibility and Managerial Entrenchement, *Discussion Paper, Centre for Economic Policy Research, London*.

Chirieleison C. (2004) L'evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility, in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.

Cima S. (2005) L'impresa sociale in Italia, una quantificazione del fenomeno, in Centro Studi CGM (a cura di) *Beni Comuni, Quarto Rapporto sulla Cooperazione Sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

Crémer J. (1993) Corporate Culture and Shared Knowledge, *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 351-386.

Ecchia G., Zarri L. (2005) Capitale Sociale e accountability, in ruolo del bilancio sociale e di missione nella governance delle ONP, *Working Paper n° 3, Cleonp, Università di Bologna*.

Fehr E., Gächter S., Kirchsteiger G. (1997), Reciprocity as a contract enforcement device, *Econometrica*, vol. 65.

Friedman M. (1970) The social responsibility of business is to make profits, *New York Review*, 13-9, in Hoffman W. M., Frederick R. E. (1995) (eds) *Business ethics*. Mc-Graw Hill, New York.

Fudenberg D., Levine D. (1989) Reputation and equilibrium selection in games with a patient player, *Econometrica*, 57, 759-778.

Fudenberg D., Levine D. (1992) Maintaining reputation when strategies are imperfectly observed, *Review of economic studies*, 59, 561-579

Gächter S. Fehr E. (1999) Collective action as social exchange, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 39, 341-369.

Giorio A.C. (2005) Caratteristiche e regolazione delle imprese sociali nei paesi europei, in Scialdone A. (a cura di ) (2005) *Regole della Reciprocità, L'impatto della nuova disciplina dell'impresa sociale*, Società Editoriale Vita, Milano.

Gintis H., Bowles S., Boyd R., Fehr E.(ed.) (2005) *Moral Sentiments and Material Interests*, Mit Press, Cambridge, Mass.

Hansmann H. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, Mass: Belknap Harvard.

Hart O., Moore J. (1990) Property rights and the nature of firm, *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.

Hart O. (2001) Norms and the theory of firm, *Discussion Paper 5/2001, Harvard Law School*.

Heal G. (2005) Corporate Social Responsibility: an economic and financial framework, *The Geneva Papers, International Association for the Study of Insurance Economics*.

Heinrich J. (2004) Cultural group selection, co-evolutionary process and large-scale cooperation, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol 53, 3-35.

Hermalin B.E. (2001) Economics and Corporate Culture, in *The International handbook of Organizational Culture and Climate*, ed. By C.L. Cooper, S, Cartwright, P.C. Earley, John Wiley and Son, New York.

Hinna L. (a cura di) (2003) *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Hodgson G. M. (1996) Corporate Culture and the Nature of Firm, in J. Groenewegen (ed.) *Transaction cost economics and Beyond*, Boston: Kluwer Academic Press

Iamiceli P. (2005) Le società di interesse comunitario nel diritto inglese: spunti di comparazione a margine della legge delega italiano sull'impresa sociale, in *Impresa Sociale* n°3, 2005.

Iref (1998) *L'imprenditorialità sociale. Prospettive occupazionali e potenzialità di sviluppo dell'economia civile in Italia*, Aesse, Roma,

Kandel E., Lazear, E. P. (1992) Peer Pressure and Partnerships, *Journal of Political Economy*, vol. 100, 801-817.

Kreps D. (1990) Corporate culture and economic theory, in Alt J., Shepsle K. (eds) *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.

Lucchini M. Molteni M. (2004) *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano.

McWilliams A., Siegel D. S., Wright P. M. (2006) Guest editors' introduction Corporate Social Responsibility: Strategic Implication, *Journal of Management Studies*, 43:1.

Modena S., Parmigiani M., Zarri F. (2006) Forme del coinvolgimento, in Viviani M. (a cura di ) *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna (RN).

Rabin M. (1993) Incorporating fairness into game theory and economics, *American Economic Review*, 83 (5), 1281-1302.

Sacco P.L., Viviani M. (2006) Corporate Social Responsibility: A critical methodological appraisal, *Finance and The Common Good/Bien Commun*, Winter, 2005/2006.

Sacconi L. (2000) *The social contract of the firm. Economics, Ethics and Organization*, Springer, Berlin.

Sacconi L. (2004) La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa, in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.

Sacconi L. a cura di (2005) *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.

Scialdone A. (a cura di ) (2005) *Regole della Reciprocità, L'impatto della nuova disciplina dell'impresa sociale*, Società Editoriale Vita, Milano.

Tirole J. (2001) Corporate Governance, *Econometrica*, Vol. 69, n°1, 1-35.

Viviani M. La responsabilità sociale ed il coinvolgimento degli stakeholder, Aiccon, Collana Studi e Ricerche.

Viviani M. (ed.) (2006) *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Rimini,

Vogel D. (2005) *The market for virtue: the potential and limit of corporate social responsibility*, DC: Brooking Institute, Washington, DC.

Zamagni S. (2004) *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla Rsi*, Working Paper, Aiccon, n°1.

Zamaro N. (2004) *Presentazione dati Istat sulla responsabilità sociale d'impresa*, Aiccon, Giornate di Bertinoro.