

Giampaolo Azzoni (Università di Pavia)

L'azienda etica

[Il presente saggio riprende i contenuti della relazione presentata il 17 maggio 2004 presso il Collegio Ghislieri di Pavia all'interno di un incontro di Diritto del lavoro – organizzato nel contesto del Dottorato di ricerca in Diritto privato dell'Università di Pavia – dedicato a “Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro”. All'incontro, coordinato dalla Prof. Mariella Magnani dell'Università di Pavia, è intervenuto con una propria relazione anche il Prof. Armando Tursi dell'Università degli Studi di Milano.]

Indice:

1. *Etica vs. economia? Il contributo dell'umanesimo continentale.*
 2. *Gli stakeholders: i destinatari dell'azienda etica.*
 3. *Le fonti normative dell'azienda etica.*
 4. *Le caratteristiche dell'eticità.*
 5. *Azienda etica e modello “anglosassone”.*
 6. *Modello della cittadinanza sociale e complessità.*
 7. *Soggetto etico ed identità narrativa.*
 8. *Una personale definizione di ‘azienda etica’.*
 9. *La posta in gioco.*
- Riferimenti bibliografici.

1. Etica vs. economia? Il contributo dell'umanesimo continentale.

Alla luce delle vicende Enron o Parmalat, per non dire delle critiche *no-global* all'economia di mercato, l'espressione ‘azienda etica’ può apparire un ossimoro, un po' come “ghiaccio bollente” o “oscura chiarezza”.¹ Ma anche escludendo le patologie criminali e restando nella fisiologia virtuosa, si potrebbe ritenere (e alcuni lo ritengono) che per un'azienda l'essere etica costituirebbe una diversione o una limitazione alla sua finalità essenziale: la creazione di valore per gli azionisti (e, più in generale, per quanti hanno investito in essa).

Credo che un simile modo di pensare presupponga una visione limitata di quella realtà estremamente complessa che definiamo come ‘azienda’ o ‘impresa’. In particolare, ritenere che un'azienda possa essere etica solo a prezzo di essere un po'

¹ L'interessante e ampio *symposium* dedicato alla “Corporate Social Responsibility”, che venne pubblicato nel fascicolo del luglio 1999 della “Cornell Law Review”, si intitolava significativamente *Corporate Social Responsibility: Paradigm or Paradox?*

meno azienda implica sottovalutare la dimensione istituzionale e quella sociale che ogni azienda, anche in un mercato totalmente libero, possiede.

Per ‘dimensione *istituzionale*’ intendo il fatto che un’impresa è il prodotto e, successivamente, la fonte di una rete di contratti interni ed esterni ad essa (con azionisti, lavoratori, clienti, fornitori...) che la vincolano al rispetto di impegni gerarchicamente superiori alla stessa ricerca del profitto. E, in modo ancora più pregnante, con ‘dimensione istituzionale’ mi riferisco al fatto che la missione di ogni azienda ha un rilievo pubblico (da non confondersi con statale o relativo allo Stato). A tale proposito, in una celebre questione giuridica dell’inizio del secolo scorso relativa ad una società che si occupava della navigazione sul Reno (la “Norddeutscher Lloyd”), un amministratore della medesima società valutò che lo scopo di garantire la navigazione sul Reno fosse superiore persino a quello di distribuire un utile agli azionisti. Oggi, senza giungere a tali posizioni (che, comunque, erano apprezzate ancora negli anni ‘50 da parte di un giurista autorevole quale Alberto Asquini²), sembra comunque pur sempre ragionevole ritenere che il ruolo svolto almeno da alcune aziende abbia oggettive valenze pubbliche con ricadute interne ed esterne all’azienda stessa.

Oltre ad una dimensione istituzionale, l’impresa ha poi inevitabilmente anche una dimensione *sociale* che impedisce di scindere attività economica ed etica. Un’azienda è una realtà sempre ad elevato spessore esistenziale: un intreccio di vite, ciascuna con il proprio progetto ed i propri bisogni, che nella azienda vede la modalità spesso principale per realizzare quel progetto e soddisfare quei bisogni. L’azienda è poi sociale anche nel perseguire i propri obiettivi di profitto: una rete di comunità professionali in cui il singolo stabilisce relazioni con i colleghi e, così facendo, definisce una ricca trama di reciproche attese che si basano su una fiducia tipicamente etica.

Dunque, essere azienda etica significa essere più (e non meno) azienda. Anche in un mercato totalmente libero, un’azienda che voglia produrre profitti non può ignorare le proprie dimensioni istituzionali e sociali.

² Cfr. Alberto Asquini, *I battelli del Reno*, 1959, pp. 617-622 e pp. 632-633.

Questa considerazione integrale dell'agire d'impresa, che non separa economia ed etica, ma anzi le tratta come strettamente connesse, appartiene pienamente ad una tradizione continentale europea e italiana. Se è vero, infatti, che l'attuale attenzione all'etica in campo manageriale si deve al successo di temi di apparente origine anglosassone, quali la “*Corporate Social Responsibility*” (CSR) o la “*Business Ethics*”, è altresì vero che in Italia ed in una buona parte dell'Europa continentale v'è una lunghissima storia in cui si è ricercata la valorizzazione del nesso tra economia ed etica. È una storia che inizia con il proto-capitalismo delle città rinascimentali ed arriva fino alle concezioni dell'impresa proprie dell'istituzionalismo o delle teorie partecipative, passando per l'esaltazione delle virtù civiche, lo storicismo filosofico e la dottrina sociale della Chiesa. Una storia in cui entrano in gioco visioni politiche e concrete sperimentazioni anche diametralmente opposte (dal corporativismo alla co-gestione, dall'impresa pubblica all'illuminismo proprietario), ma unificate dal vedere nel lavoro uno dei momenti decisivi dell'umanità dell'uomo e, quindi, inseparabile da precisi valori etici.

2. *Gli stakeholders: i destinatari dell'azienda etica.*

Merito delle attuali concezioni della “*Corporate Social Responsibility*” è quello di avere con grande efficacia designato i destinatari dell'azienda etica.³ Il termine ‘*stakeholder*’ si contrappone infatti a quello foneticamente affine ‘*stockholder*’. Un'azienda etica è chiamata a rispondere non solo ai propri portatori di azioni (*stock-holders*, o *shareholders*), ma anche ai propri portatori di interesse (*stake-holders*), cioè quei soggetti (persone fisiche o giuridiche) che, pur non essendo azionisti, hanno legittimi interessi verso il comportamento dell'azienda in quanto possono essere toccati da tale comportamento.

³ La letteratura sulla “*Corporate Social Responsibility*” è sterminata; per alcune tra le prime tematizzazioni specifiche, cfr. S. P. Sethi, *Dimensions of Corporate Social Responsibility*, 1975; Archie B. Carroll (ed.), *Managing Corporate Social Responsibility*, 1977; David L. Engel, *An Approach to Corporate Social Responsibility*, 1979. Per una recente visione d'insieme della CSR in Italia, cfr. Nicoletta Cerana (ed.), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, 2004.

Il termine *'stakeholder'* ha iniziato ad avere ampia circolazione quando ha assunto un'importanza significativa nel programma del *New Labour* di Tony Blair. In particolare, l'origine della sua fortuna va fatta risalire ad un celebre discorso che Blair pronunciò il 7 gennaio 1996 a Singapore dove prospettò le caratteristiche di una *"stakeholder economy"* come parte di una *"stakeholder society"*. L'obiettivo polemico di Blair era, da un lato, la visione tatcheriana allora incarnata dal premier conservatore John Major e, dall'altro, la "vecchia" ideologia laburista. Blair, seguendo le indicazioni di Anthony Giddens, proponeva una "terza via" che costruisse relazioni di fiducia tra i diversi soggetti economici e sociali:

"We need to build a relationship of trust not just within a firm but within a society. By trust, I mean the recognition of a mutual purpose for which we work together and in which we all benefit".⁴

Con l'avanzamento degli studi e delle pratiche di *"Corporate Social Responsibility"* il termine *'stakeholder'* ha assunto il significato, che sopra ho ricordato, di soggetto che pur non essendo azionista (o possessore di altro titolo formale) ha legittimi interessi verso il comportamento dell'azienda in quanto può essere direttamente toccato da tale comportamento.⁵ Esempio classico di *stakeholder* sono le comunità locali che, pur non avendo titoli formali verso l'azienda, sono indubbiamente interessate da quanto l'azienda fa (si pensi agli impatti sull'ambiente o sul mercato del lavoro).

Possono essere considerati *stakeholders* anche quanti hanno una relazione contrattuale con l'azienda per tutto quanto non è coperto dal diritto rilevante in quella relazione contrattuale. Cioè, ad esempio, sono *stakeholders* i dipendenti, i clienti e i fornitori in quanto titolari di interessi ulteriori rispetto a quelli tutelati giuridicamente dal loro contratto; così un'azienda è etica nella misura in cui realizza programmi di formazione per i dipendenti anche se a tali programmi non sarebbe tenuta giuridicamente.

⁴ Cfr. Tim Brown (ed.), *Stakeholder housing: a third way*, 1999.

⁵ La diffusione del concetto di *stakeholder* nelle teorie manageriali risale a R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984.

In tale prospettiva, gli stessi azionisti (che pure si contrappongono paradigmaticamente agli *stakeholders*) sono *stakeholders* quando destinatari di comportamenti aziendali finalizzati alla tutela dei loro interessi, se tali comportamenti non erano già contrattualmente previsti (ad es. è parte dell'operato di un'azienda etica una particolare qualità della *corporate governance* o dell'informazione societaria).

Estremamente problematico è se le generazioni future possano essere considerate *stakeholders*, così come avviene in diverse dichiarazioni aziendali. Se è vero, infatti, che le generazioni future sono sicuramente impattate dai comportamenti delle aziende (soprattutto per quanto attiene alle risorse ambientali), è però difficile individuare il soggetto che sia legittimato a tutelare i loro interessi e quindi a rappresentarle verso le aziende. La soluzione che sembra preferibile (ed indicata da studiosi quali Dario Velo⁶) è quella di demandare allo Stato tale compito: ma, se è così, si può fuoriuscire dalla dimensione propriamente etica a favore di quella giuridica, tipica della azione di indirizzamento normativo dello Stato.

3. Le fonti normative dell'azienda etica.

Per approfondire il carattere umanistico del management di un'azienda che voglia essere etica, ma anche per comprendere in che cosa un'azienda etica si differenzi da un'azienda che rispetti le leggi e faccia beneficenza, è opportuno riprendere un'analisi concettuale del grande filosofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel contenuta nei suoi *Lineamenti di filosofia del diritto* (pubblicati nel 1821). Si tratta di una *enclave* teoretica nell'opera hegeliana che non partecipa in alcun modo dello statalismo autoritario che, a torto o a ragione, è stato scolasticamente attribuito ad Hegel, ma che, anzi, è alla base dei moderni concetti di sussidiarietà, società civile e della stessa teoria dei bisogni (addirittura i fautori dell'*open-source* trovano in queste pagine una giustificazione filosofica alle loro rivendicazioni *anti-copyright*). Mi riferisco all'importante distinzione, compiuta da Hegel, di tre sfere della normatività: la moralità, il diritto e l'eticità.

⁶ Dario Velo, *L'impresa cosmopolitica. Per una nuova concezione della società in Europa*, 2004, p. 11.

La *moralità* ha come contenuto i valori personali che ci detta la nostra coscienza individuale: ciò che ciascuno di noi reputa, in cuor suo, giusto o sbagliato. Ad esempio, è in base alla propria moralità che è ammessa l'obiezione di coscienza di fronte a comportamenti che una parte significativa della società giudica leciti o, addirittura, doverosi.

Per converso, il *diritto* è, all'interno di questa distinzione concettuale, costituito da quelle norme che lo Stato sanziona con i propri tribunali e con la propria forza esecutiva. Ad esempio, molti doveri a cui un'impresa è tenuta sono di natura strettamente giuridica (come i reati di falso nelle comunicazioni sociali o gli illeciti commessi dagli amministratori, previsti dal titolo XI del libro V del codice civile).

Moralità e diritto sono da sempre stati distinti: si pensi alla tragedia greca *Antigone*, che è tutta giocata sul conflitto tra la moralità (rappresentata da Antigone) ed il diritto (personificato da Creonte). Grande merito di Hegel è avere individuato una terza fonte della normatività in qualche modo intermedia tra la moralità ed il diritto: l'eticità.

Nell'*eticità* i diritti/doveri non sono né liberamente scelti (come nella moralità), né imposti da un soggetto titolare dell'esercizio legittimo della forza (come nel diritto): nell'eticità i diritti/doveri sono condivisi in una relazione intersoggettiva che si sviluppa entro uno "stare-insieme" relativamente stabile. Molte delle attese normative della nostra vita quotidiana (ad esempio in famiglia) sono di natura strettamente etica: difficilmente azionabili davanti ad un giudice e non riducibili ai valori di uno solo dei soggetti coinvolti.

Ecco che l'eticità dell'azienda non è determinata tanto dal contenuto dei suoi comportamenti, quanto dalla fonte della doverosità di quei comportamenti: in taluni paesi un certo comportamento è prescritto dal diritto, in altri il medesimo comportamento è attuato perché l'imprenditore lo vuole "in coscienza". Così, con la filantropia, intesa come il gesto totalmente libero e discrezionale di chi dona (senza coinvolgimento del donatario e, soprattutto, senza una progettualità che si sviluppa nel tempo di una relazione), non si è nel campo dell'eticità, bensì in quello della

moralità. Il comportamento è etico solo quando è l'esito di un incontro (anche se con diverse gradazioni e modalità) tra organizzazione e *stakeholders*.

4. Le caratteristiche dell'eticità.

Sulla base dell'elaborazione di Hegel, si può dire che l'eticità sia sempre eminentemente comunicazionale ed esistenziale: si basa sullo stare-insieme in quell'area che è definita dalla rilevanza, per lo *stakeholder*, delle azioni compiute dall'azienda. Azienda etica è l'azienda che cerca la propria "*social license to operate*" nel confronto con gli *stakeholders* e, in tale confronto, si impegna a comportamenti cui non sarebbe tenuta secondo il diritto vigente. Pertanto l'eticità si configura essenzialmente come una *pratica inclusiva* che riguarda il modo in cui l'azienda include, coinvolgendoli, soggetti ad essa esterna che non detengono un titolo giuridico, ma che subiscono di fatto gli effetti delle scelte compiute dall'azienda. Tale inclusione non è comunque un atto arbitrario o unilaterale, ma risponde ad un'accresciuta consapevolezza dello *stakeholder* riguardo all'interesse di cui è portatore. Con lo stile diretto che lo contraddistingue, così il *Cluetrain Manifesto* si fa portavoce delle domande di riconoscimento ed inclusione degli *stakeholders*:

*"Vogliamo accedere alle vostre informazioni, ai vostri progetti, alle vostre strategie, alle vostre migliori idee, alle vostre vere conoscenze. Non ci accontenteremo delle vostre brochure in quadricromia, né dei vostri siti Web stracolmi di trovate grafiche ma senza alcuna sostanza".*⁷

Come s'è visto, Hegel, distinguendo tra moralità, diritto ed eticità, consente di situare con grande chiarezza le fonti normative dell'azienda etica e fornisce un contributo ancora attualissimo per comprendere lo statuto della "*Corporate Social Responsibility*". Non bisogna però pensare che moralità, diritto ed eticità siano tra loro

⁷ Si tratta della tesi n. 64 del *Cluetrain Manifesto*, cfr. Fredrick Levine / Christopher Locke / David [Doc] Searls / David Weinberger, *Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, 2000 (tr. it. p. 36). Il nesso tra riconoscimento ed identità è indagato non solo nella ottocentesca fenomenologia di Hegel (si pensi alla figura della relazione tra servo e padrone), ma anche nella novecentesca fenomenologia di Husserl e di Scheler (cfr. Daniela Verducci, *Il segmento mancante. Percorsi di filosofia del lavoro*, 2003).

indipendenti e privi di relazioni: già in Hegel vi è una complessa dialettica tra questi tre ambiti che, pur essendo distinti, non sono però irrelati. In particolare, vanno evidenziati i nessi tra eticità e diritto: l'eticità fornisce materiali per la dinamica evolutiva del diritto, ma non può collocarsi in una posizione gerarchicamente superiore. In termini concreti, non si può essere etici, se non si è, insieme e prima, rispettosi del diritto positivo.

Salva questa sovraordinazione del diritto rispetto all'eticità, l'eticità non solo integra la tessitura normativa della nostra vita, ma è sempre più richiamata dal diritto stesso. Basti pensare che la Legge n. 112/2004 (“Norme di principio in materia di assetto del sistema radiotelevisivo e della RAI-Radiotelevisione italiana S.p.a”) ha recepito il “Codice di autoregolamentazione TV e minori” che è tipico prodotto dell'autonomia etica; oppure che l'art. 2427 *bis* del Codice civile (in vigore dal 1° gennaio 2005) rinvia ai “principi contabili riconosciuti in ambito internazionale”; o che infine – e si tratta di un esempio strettamente pertinente al tema dell'eticità d'impresa – il D. Lgs. n. 231/2001 (“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”) conferisce rilievo ai “codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti” addirittura per escludere la responsabilità dell'ente nel caso di illeciti penali.

5. Azienda etica e modello “anglosassone”.

Alla luce della distinzione hegeliana tra moralità, diritto ed eticità, risulta più agevole comprendere il nesso tra, da un lato, i requisiti richiesti per essere un'azienda etica e, dall'altro, i vari modelli di capitalismo. In particolare, i requisiti richiesti per essere un'azienda etica possono variare a seconda che ci si collochi in un classico modello contrattuale “anglosassone”, oppure in quel modello della cittadinanza sociale diffuso (almeno a livello valoriale) nell'Europa continentale. Utilizzando la contrapposizione tra *stakeholder* e *shareholder*, possiamo dire che vi è tanto più spazio per autonomi requisiti di eticità quanto maggiore è il ruolo attribuito agli *stakeholders*, mentre, correlativamente, i requisiti per essere un'azienda etica sono ridotti al

rispetto delle norme giuridiche nel caso in cui l'azienda riconosca come propri interlocutori solo gli *shareholders* e gli altri soggetti con i quali ha stipulato un formale contratto giuridico (e negli stretti limiti di quel contratto).

Il modello contrattuale “anglosassone” è stato recentemente fatto proprio dal settimanale forse più importante della *business community* internazionale: l'inglese “The Economist”. Ad esempio, in un articolo del 15 novembre 2001, significativamente intitolato “*Why “corporate social responsibility” is not a welcome fashion*”, “The Economist” scriveva:

“The marriage of corporate social responsibility and global salvationism is especially pernicious. (...) When firms set themselves up as “good global citizens”, the next step is to demand common international standards on labour practices, pollution, and what have you. In a profoundly non-uniform world, uniform standards are a bad idea, especially for the poorest countries, which may be unable to support them economically. In seeking a level regulatory playing-field based on their ethical insights, rich-country “good global citizens” limit competition, worsening the performance of the global economy as a whole and putting developing countries at a particular disadvantage”.

E intitolava “*The dangers of corporate social responsibility*” un successivo articolo del 21 novembre 2002. Oppure sosteneva, il 12 dicembre 2002, che, nonostante che il modello anglosassone rifiuti l'autonoma rilevanza dell'eticità, “*History shows the Anglo-Saxon corporation to be far from heartless*”. Più recentemente, un altro settimanale inglese, “The Observer”, in uno speciale del 21 marzo 2004, ha accusato di ipocrisia le aziende socialmente responsabili (titolo: “*When talk is cheap – and life can be cheaper*”).

Se gli argomenti di “The Economist” o di “The Observer” a favore del modello anglosassone sono provocatoriamente liberisti e nel contempo *leftists*, moltissime sono le prese di posizione univocamente liberiste e che qualificano come autolesionistiche le dichiarazioni pro-CSR provenienti da imprenditori e manager.⁸

⁸ Paradigmatico della posizione liberista è: Milton Friedman, *Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, 1970.

Il modello anglosassone, nella sua caratterizzazione idealtipica e semplificata, riduce i requisiti di eticità di un'impresa al rispetto delle leggi e dei contratti. In questo contesto la CSR, e, in termini più generali, la stessa eticità si esauriscono quasi interamente nella definizione e nel rispetto della *corporate governance*, cioè di quell'insieme di regole, istituzioni e pratiche finalizzate a proteggere gli investitori esterni da comportamenti opportunistici di imprenditori e manager. Ecco, dunque, la centralità attribuita ai sistemi di assegnazione del potere decisionale tra i vari organi dell'azienda, alle procedure, ai controlli interni/esterni, alle informazioni relative. Negli USA ciò si è tradotto, a seguito dell'emanazione del “*Sarbanes-Oxley Act*” nel 2002, in un inasprimento delle sanzioni che ha portato a comminare pene detentive solitamente riservate a rapinatori ed omicidi anche a giovani manager ritenuti colpevoli di reati societari.

Se esclude l'eticità, il modello anglosassone valorizza, oltre al diritto, anche la moralità, cioè quegli atti oblativi dettati dalla coscienza individuale (ma che non sono inseriti in un processo di coinvolgimento del destinatario). Enormi sono le risorse (sia di denaro, sia di beni e servizi) che ogni anno le grandi aziende degli USA devolvono per attività filantropiche anche utilizzando lo strumento della fondazione: basti pensare ai giganteschi programmi sulla salute realizzati dalla “Bill and Melinda Gates Foundation”.

6. Modello della cittadinanza sociale e complessità.

Al modello anglosassone si contrappone il modello che si può definire della cittadinanza sociale dell'impresa, dove l'impresa acquisisce la propria “*license to operate*” solo se attua comportamenti strettamente etici, cioè che tengano conto anche degli *stakeholders*, e non solo degli *shareholders*, in un costante processo dialogico. Tale modello può essere, almeno in una prima approssimazione, ascritto all'Italia e all'Europa continentale in quanto si colloca come sviluppo di una tradizione di concertazione con le parti interessate e di forte radicamento territoriale. In termini attuali potremmo dire che, secondo il modello della cittadinanza sociale, un'azienda è etica se la sua attività può essere tecnicamente definita come

“sostenibile”. ‘Sostenibilità’ è un termine di origine ambientalista ma che, almeno dall’8 settembre 1999, quando è stato lanciato il “*Dow Jones Sustainability Index*”, è passato ad indicare una triplice responsabilità dell’impresa verso i suoi *stakeholders*: responsabilità *economica, ambientale e sociale*. Utilizzando una felice sintesi, si può dire che l’azienda è etica quando tiene conto delle tre “P”: *Profit, Planet, People*. A tale triplice responsabilità fa riferimento il formato più completo di bilancio sociale: il cosiddetto bilancio “*triple-bottom-line*”.

Se il modello della cittadinanza sociale guadagna consenso a livello mondiale, anche in quei paesi anglosassoni tradizionalmente da esso distanti, è perché esso è particolarmente adeguato alla attuale congiuntura economica, politica e valoriale. Possiamo definire tale congiuntura con la parola ‘complessità’. Si è realizzato ciò che Hegel definiva come il “sistema della reciproca dipendenza”: la rete, con l’enfasi sulla pluralità delle relazioni tra i nodi, è divenuta la metafora che meglio coglie la struttura della società presente; il successo delle azioni individuali è sempre più connesso al comportamento di altri soggetti; le fughe o gli isolamenti sono divenuti impossibili; le esternalità si presentano così rischiose da imporre un generalizzato principio di precauzione. Includere gli *stakeholders* nei processi aziendali diviene dunque condizione di efficacia della stessa azione economica.

A ciò si deve aggiungere che l’eticità definita entro un modello di cittadinanza sociale sembra funzionale a colmare i *gap* derivanti da quella situazione che possiamo chiamare di “post-modernità normativa”, cioè di crisi del positivismo giuridico statale e del confessionarismo istituzionale, ritenuti incapaci di fornire indirizzi normativi per la complessità. L’eticità, con la sua costruzione di attese normative reciproche, basate su un dialogo ancorato a bisogni specifici, sembra dunque sopperire almeno in parte alla mancanza di norme funzionali all’odierna configurazione sociale. Attraverso l’eticità di impresa, la società civile si riappropria di quella autonoma capacità di produrre la regolazione che nella modernità era stata monopolizzata dallo Stato. E tale eticità non riguarda una tavola astratta di valori, ma il modo di massimizzare il fare dell’impresa (anche quale istituzione pubblica e comunità sociale) entro una rete di interessi strutturalmente instabile e dinamica.

Dunque, un'azienda è chiamata ad essere etica anche quando il diritto non è efficace o quando il top manager non è un filantropo.

7. Soggetto etico ed identità narrativa.

Ma quando si dice “azienda etica” tale espressione è usata in senso proprio o, invece, con essa si vuole significare “*managers etici*”? In altre parole: un'azienda può essere, in quanto tale, etica o, piuttosto, ad essere etica può essere solo una persona fisica? E, quindi, un'azienda è etica solo in quanto lo sono le persone che la guidano e, più generalmente, quelle che di essa fanno parte?

Tali questioni si collegano direttamente alla ontologia, cioè alla disciplina filosofica che si interroga sui diversi modi in cui gli enti (come, ad esempio, persone e aziende) esistono. Ma, pur avendo un grande rilievo teorico, tali questioni hanno anche significative conseguenze pratiche. Così, in Italia, fino al recente D. Lgs. 231/2001, si riteneva che solo le persone fisiche potessero commettere illeciti penali (“*societas delinquere non potest*”) e che, quindi, di eventuali reati dovessero rispondere solo le persone fisiche e non le persone giuridiche nell'interesse delle quali quei reati erano stati compiuti. Analogamente il grande giurista americano Wesley Newcomb Hohfeld scriveva:

*“The only conduct of which the state can take notice by its laws must spring from natural persons - it cannot be derived from any abstraction called ‘corporate entity’”.*⁹

Se si ritiene che “azienda etica” significhi solo “*managers etici*”, l'etica d'impresa si riduce ad una deontologia professionale e la stessa “*Corporate Social Responsibility*” si contrae in una “*business ethics*” riferita al comportamento manageriale.

Sia nel campo teorico della ontologia, sia in quello più pratico del diritto, è però ormai acquisita l'idea che si possa parlare in senso proprio di “azienda etica” intendendo qualcosa di diverso ed ulteriore rispetto a “*managers etici*”. Anche nella

⁹ Wesley Newcomb Hohfeld, *Nature of Stockholders' Individual Liability for Corporation Debts*, 1909, p. 289.

riflessione più propriamente manageriale è maturata la consapevolezza che l'azienda non sia una "finzione legale" come lo è invece una "società per azioni"; con la consueta chiarezza, gli autori del *Cluetrain Manifesto* scrivono:

*"Le società di capitali non hanno voci. Non hanno bocche con cui parlare, o mani con cui battere sulla tastiera, o un linguaggio corporeo che tradisca le loro vere intenzioni, o sopracciglia da sollevare per sottolineare una battuta scherzosa. Le s.p.a. sono finzioni legali. Ma le aziende non sono finzioni. Le aziende sono reali almeno quanto le famiglie e le nazioni. [...] Un'azienda ha una voce".*¹⁰

Dunque, una azienda è reale, anche se ha una consistenza ontologica diversa da quella di una persona fisica. Ma, allora, occorre chiedersi cosa si intende per 'azienda' quando si parla di "azienda etica".

La mia idea (che mi sembra possa avere interessanti implicazioni manageriali) è che l'ontologia di un'azienda etica sia essenzialmente quella di una "identità narrativa", cioè quella propria di un personaggio che si racconta in una storia e, attraverso questa storia, costituisce il proprio sé. Significativamente, il grande filosofo Paul Ricoeur (a cui si deve l'introduzione del concetto di "identità narrativa") connetteva l'identità specifica di chi assume un impegno all'identità del personaggio di una storia. Ricoeur scriveva infatti che "l'identità di un soggetto, capace di mantenere una promessa, è strutturata come l'identità del personaggio di una storia".¹¹

Quando un'azienda si pone come "azienda etica", racconta necessariamente una "storia" costellata di episodi in cui la sua eticità si costituisce con maggiore o minore credibilità. Solo in questa "storia" l'azienda è buona o cattiva, si corregge o persevera nell'errore, ascolta o è sorda, è aperta o è chiusa: l'essere etici non si risolve in un dato del mondo naturale, ma è la storia di una relazione che ha come parte centrale la costruzione condivisa della stessa storia. In questa prospettiva, la

¹⁰ Fredrick Levine / Christopher Locke / David [Doc] Searls / David Weinberger, *Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, 2000 (tr. it. p. 195).

¹¹ La citazione di Ricoeur è tratta da un'intervista rilasciata dal filosofo il 20 dicembre 1991 per la *Enciclopedia multimediale delle scienze filosofiche*; cfr. Paul Ricoeur, *Temps et récit. III. Le temps raconté*, 1985 (tr. it. pp. 372-380).

filantropia, così strettamente connessa all'arbitrio di una liberalità, è quasi l'opposto di un atteggiamento etico che invece cerca innanzitutto il riconoscersi in una storia comune. L'eticità, cioè, non ha nulla a che vedere con un seppur nobile gesto individuale, ma è sempre uno "stare-insieme" in una dimensione di vita sociale, e, quindi, un racconto polifonico (*multi-stakeholders*) di quello "stare-insieme".

Credo che la prospettiva dell'identità narrativa possa essere feconda anche per il "*brand management*": correlativamente all'affermarsi del modello della cittadinanza sociale, il *brand* è chiamato ad "ispessirsi" assumendo le connotazioni di una storia etica. Il fatto che si odi, si tolleri o si ami il *brand* di un'azienda multinazionale è già oggi strettamente connesso all'identità narrativa (etica o meno) che quel brand sa suscitare. La "*brand equity*", cioè, ha come propria componente essenziale il ruolo etico che a quel *brand* viene associato nelle varie storie in cui esso ricorre. Ciò mi sembra poi coerente con una delle caratteristiche fondamentali dei mercati nell'economia post-moderna: il fatto che i mercati siano essenzialmente "conversazioni" (conversazioni tra imprese e consumatori, ma anche tra consumatori riguardo alle imprese e ai loro prodotti). È tale l'importanza della natura conversazionale dei mercati che essa figura come la tesi n. 1 del *Cluetrain Manifesto*.

8. Una personale definizione di 'azienda etica'.

Tirando le fila di quanto s'è detto, si potrebbe dire che un'azienda è etica quando è *la protagonista di una storia che le persone desidererebbero sentire*. Focalizzandomi su "parole" e non su "cose", in una materia in cui sono frequenti le accuse di privilegiare proprio le prime a scapito delle seconde, mi rendo conto di essere un po' provocatorio, ma vorrei indicare con precisione e realismo le condizioni dell'eticità.

Un'azienda "buona" in modo estemporaneo o segreto potrà essere guidata da manager morali, ma non è un'azienda etica. È un po' come il genitore che per sdebitarsi delle sue frequenti assenze faccia ricchi regali ai figli o glieli dia in modo sempre anonimo.

Dunque, il problema fondamentale per un'azienda che voglia diventare etica è non fare il “bene”, ma individuare il *plot* e quindi costruire la “storia” che gli *stakeholders* desidererebbero sentire. È evidente poi che questa “storia”, per essere desiderabile dagli *stakeholders*, deve presentare necessariamente tre caratteristiche strutturali:

1. coinvolgere gli *stakeholders* come altrettanti personaggi della storia (riconoscimento ed inclusione);
2. situare il presente in uno sviluppo dinamico tra un passato dato ed un futuro ancora influenzabile (memoria e progettualità);
3. potere essere incorporata nelle storie proprie degli *stakeholders* come momento di costruzione della loro identità narrativa (credibilità e riconoscibilità).

Se si guardano gli esempi *benchmarks* di aziende etiche, possiamo facilmente vedere come la loro eticità si costruisca attraverso una storia (spesso articolata) e come tale storia abbia le tre caratteristiche sopra riportate. Un'azienda etica è una azienda che riconosce gli *stakeholders* e li include nei propri processi, condivide con loro un passato, anche se fatto di reciproche diffidenze, progettando un futuro di iniziative comuni, si presenta come credibile e latore di proposte in cui essi possano riconoscersi.

9. La posta in gioco.

Jean-François Lyotard nel 1979 definì la condizione postmoderna come la “crisi delle meta-narrazioni”, cioè dei valori forti che hanno guidato la modernità.¹² L'eticità rappresenta il tentativo di costruire meta-narrazioni locali e partecipate che consentano di produrre un orizzonte di senso entro cui orientare i propri comportamenti e definire le proprie reciproche identità.

Nella costruzione di una azienda etica la posta in gioco non è pertanto limitata alla reputazione di impresa o alla realizzazione di qualche (pur sempre lodevole) buona opera, ma riguarda rilevanti aspetti di ordine ed emancipazione sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

¹² Jean-François Lyotard, *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, 1979 (tr. it. pp. 5-8). Cfr. Carmelo Vigna (ed.), *Etiche e politiche della post-modernità*, 2003.

All'*interno* dell'azienda, perseguire obiettivi di eticità significa contribuire all'identità di chi vi lavora e alla continuità temporale proprio quando il dato ineludibile è costituito dal predominio del virtuale e del temporaneo.¹³

All'*esterno* dell'azienda, perseguire obiettivi di eticità significa contribuire con realismo alla qualità dello sviluppo umano proprio quando i soggetti tradizionali (*in primis* lo Stato) sembrano avere un deficit di conoscenza, risorse e volontà.

Come si legge nel *Cluetrain Manifesto*, “parlare con voce umana non è un gioco di società, non si impara certo partecipando a qualche convegno esclusivo; per parlare con voce umana, le aziende devono condividere gli interessi delle loro comunità; ma, prima, devono appartenere ad una comunità; [...] se la loro mentalità d'impresa non arriva a coinvolgere la comunità, allora non hanno mercato”.¹⁴

¹³ Il libro che ha imposto nella discussione pubblica il nesso tra flessibilità del lavoro e crisi dell'identità personale è: Richard Sennett, *The Corrosion of Character: the Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, 1998.

¹⁴ Si tratta delle tesi nn. 33-37 del *Cluetrain Manifesto*, cfr. Fredrick Levine / Christopher Locke / David [Doc] Searls / David Weinberger, *Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, 2000 (tr. it. p. 32).

Riferimenti bibliografici

AA. VV., *Corporate Social Responsibility: Paradigm or Paradox?* In: "Cornell Law Review", 84 (1999), pp. 1133-1355.

Asquini, Alberto, *I battelli del Reno*. In: "Rivista delle società", 4 (1959), pp. 617-633.

Brown, Tim (ed.), *Stakeholder Housing: a Third Way*. London, Pluto Press, 1999.

Carroll, Archie B. (ed.), *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston, Little Brown, 1977.

Cerana, Nicoletta (ed.), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*. Milano, Franco Angeli, 2004.

Engel, David L., *An Approach to Corporate Social Responsibility*. In: "Stanford Law Review", 32 (1979), pp. 1-98.

Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman, 1984.

Friedman, Milton, *Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. In: "New York Times Magazine", September 13, 1970, pp. 122-126.

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich, *Grundlinien der Philosophie des Rechts*. Berlin, Nicolai, 1821. Traduzione di Giuliano Marini: *Lineamenti di filosofia del diritto*. Roma-Bari, Laterza, 1987; 1991.

Hohfeld, Wesley Newcomb, *The Nature of Stockholders' Individual Liability for Corporation Debts*. "Columbia Law Review", 9 (1909), pp. 285-320.

Levine, Fredrick / Locke, Christopher / Searls, David [Doc] / Weinberger, David, *Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*. Cambridge (Mass.), Perseus Books, 2000. Traduzione di Antonio Tombolini: *Cluetrain Manifesto. La fine del business as usual*. Roma, Fazi, 2001.

Lyotard, Jean-François, *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*. Paris, Les Editions de Minuit, 1979. Traduzione di Carlo Formenti: *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*. Milano, Feltrinelli, 1981.

Ricoeur, Paul, *Temps et récit. III. Le temps raconté*. Paris, Editions du Seuil, 1985. Traduzione di Giuseppe Grampa: *Tempo e racconto. Volume 3. Il tempo raccontato*. Milano, Jaca Book, 1988.

Sennett, Richard, *The Corrosion of Character: the Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York / London, Norton, 1998. Traduzione di Mirko Tavosanis: *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Milano, Feltrinelli, 1999.

Sethi, S. P., *Dimensions of Corporate Social Responsibility*. In: "California Management Review", 17 (1975), pp. 58-64.

Velo, Dario, *L'impresa cosmopolitica. Per una nuova concezione della società in Europa*. (Proloquio tenuto il 12 maggio 2004 alla Facoltà di Economia dell'Università di Pavia). In: "Il giornale di Socrate al caffè", maggio 2004, p. 1 e pp. 11-13.

Verducci, Daniela, *Il segmento mancante. Percorsi di filosofia del lavoro*. Roma, Carocci, 2003.

Vigna, Carmelo (ed.), *Etiche e politiche della post-modernità*. Milano, Vita e Pensiero, 2003.