

## 1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

### 1.1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLA STRATEGIA D'IMPRESA

#### 1.1.1 La responsabilità sociale d'impresa per la Commissione europea

Un numero sempre maggiore d'impresе nel mondo promuove strategie di responsabilità sociale come risposta a una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Anche le istituzioni pubbliche si propongono di sostenere quest'assunzione di responsabilità d'impresa sul piano sociale. L'Unione europea, ad esempio, si preoccupa della responsabilità sociale delle imprese, poiché essa potrebbe recare un contributo positivo all'obiettivo strategico definito il 13 dicembre 2007 dai leader dell'Unione europea che hanno firmato il trattato di Lisbona di "divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale".

Nel Libro Verde della Commissione della CE si propone un concetto di responsabilità sociale inteso come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate..... Essere socialmente responsabile 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 altre parti interessate.<sup>1</sup>

Il Libro Verde sostiene la necessità di sviluppare prassi innovative, a partire dalle esperienze di successo, attraverso la trasparenza delle azioni e l'affidabilità delle iniziative anche nel contesto di un dialogo internazionale in vista di un consenso omogeneo sugli aspetti sia teorici e sia pratici della Responsabilità sociale d'impresa.

Le principali tappe della Responsabilità sociale sono così schematizzate:

- *Commissione Europea anno 2001 – Libro Verde*. Definizione delle linee guida per lo sviluppo della CSR negli Stati membri in qualità di "integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate".
- *Commissione Europea anno 2004 – European Multi Stakeholder Forum on CSR*. Promozione della trasparenza e della convergenza delle prassi e degli strumenti socialmente responsabili.
- *CSR Europe anno 2005 – Roadmap europea per le imprese*. Affermazione della necessità di mobilitare le imprese inserendole in un processo di ricerca di soluzioni innovative per coniugare lo sviluppo sostenibile in linea con la strategia di Lisbona.
- *Commissione Europea 2005 – European Expert Group sulla CSR e le PMI*. Esame delle opportunità e dei modi di sviluppo della CSR tra le PMI come elemento di sviluppo della competitività locale.
- *Commissione Europea 2005 – "Toolkit" della UE per la promozione della csi nelle PMI*.

---

<sup>1</sup> Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, n.20 e n.21.

Sviluppo di un centro documentazione on line per i documenti finalizzati allo sviluppo della CSR tra le PMI.

- Commissione Europea 2006 – *European Enterprise Awards*. Conferimento annuale di un premio per la promozione delle iniziative imprenditoriali responsabili e alle pratiche commerciali sostenibili.<sup>2</sup>

Per la CE la responsabilità sociale delle imprese ha riflessi, innanzitutto, sulla “*dimensione interna*” e, in primo luogo, sui dipendenti e riguarda gli investimenti sul capitale umano in termini di gestione delle risorse umane (attrarre e conservare i lavoratori qualificati, istruzione e formazione lungo tutto l’arco della vita, responsabilizzazione del personale, miglioramento del circuito d’informazione, nell’impresa, migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, maggiore diversità delle risorse umane, applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, partecipazione ai benefici e le formule di azionariato, nonché presa in considerazione della capacità d’inserimento professionale) e di sicurezza sul posto di lavoro, affidata non solo a misure legislative e coercitive ma anche a forme complementari (selezione per l’acquisto di prodotti e servizi presso altre imprese ed elemento di marketing per la vendita dei propri prodotti e servizi).

Sempre in merito alla dimensione interna la responsabilità sociale ha anche riflesso nella gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione e negli effetti che tale gestione ha sull’ambiente (consumo delle risorse e riduzione delle emissioni inquinanti).

Molto indicativa, per l’analisi, è, poi, la descrizione della cosiddetta “*dimensione esterna*” della responsabilità d’impresa poiché essa si estende di là dal perimetro dell’impresa, integrando la comunità locale e coinvolge, oltre ai lavoratori dipendenti e agli azionisti, un ampio ventaglio di parti interessate: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG che rappresenta la comunità locale e l’ambiente.

La responsabilità sociale delle imprese ha inoltre riflesso sulla buona integrazione delle imprese nell’ambiente locale, sia a livello europeo sia in ambito internazionale. Le imprese recano il loro contributo alla comunità, in particolare a quella locale, fornendo posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali. Inversamente, le imprese dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono.<sup>3</sup>

Questo rapporto con le comunità locali si esplicita in termini d’impegno da parte delle imprese in azioni di formazioni professionali complementari, di sostegno delle associazioni non a fini di lucro attive nella tutela dell’ambiente, di reclutamento tra gli esclusi, di fornitura di strutture di custodia dei figli dei dipendenti, di attivazione di partnership locali, di sponsorizzazione di manifestazioni sportive o culturali locali o di donazioni a opere di carità.

### **1.1.2 Il significato di responsabilità sociale d’impresa**

Per cercare di capire il significato della responsabilità sociale d’impresa si potrebbe partire dalla domanda su quali condizioni l’assunzione di tale responsabilità da parte di un’impresa può configurarsi non come un costo aggiuntivo, ma come un investimento in grado di contribuire alla competitività e allo sviluppo dell’impresa stessa e su come essa possa diventare una dimensione strutturale della vita dell’impresa, istituto economico-sociale che, nel realizzare la sua tipica missione produttiva, inevitabilmente esercita un influsso su una molteplicità di soggetti, creando (o distruggendo) valore per ciascuno di essi e soddisfacendo le attese socio-ambientali degli *stakeholder*.

Occorre cioè chiedersi come la RSI possa diventare un modo con cui è attuata la missione

---

<sup>2</sup> M.Molteni, A. Todisco (2009), *Responsabilità sociale d’impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 Ore, Milano, pag. 85.

<sup>3</sup> Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, n.43.

produttiva dell'impresa e vengono attuate le attività caratteristiche da cui dipendono:

- la valorizzazione delle competenze dei collaboratori,
- il contributo allo sviluppo economico di una determinata area geografica,
- la creazione diretta o indiretta di posti di lavoro,
- la fertilizzazione del territorio in termini di radicamento di valori e di conoscenze tecniche, organizzative, commerciali, imprenditoriali.

Una delle risposte si può individuare nella definizione di responsabilità sociale d'impresa (RSI) di Molteni per il quale la RSI è intesa come “la tensione dell'impresa - e, dunque, *in primis* dei vertici aziendali - a soddisfare in misura sempre crescente, andando di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori d'interesse (o *stakeholder*) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle attività aziendali”.<sup>4</sup>

In particolare è proposto un percorso di responsabilizzazione che interpella sia la professionalità manageriale sia la creatività imprenditoriale, da orientare all'assunzione di una responsabilità sociale nel concreto della vita aziendale che si dimostri conveniente, nel senso etimologico di *convenire*, cioè di incontrarsi, di “essere in armonia con” le esigenze poste dagli obiettivi di competitività ed economicità dell'impresa.

Gli aspetti salienti sono riassumibili nei seguenti punti:

- *il soddisfacimento delle attese sociali e ambientali*. La CSR è volta a soddisfare le legittime attese sociali e ambientali di tutti gli *stakeholder* rilevanti: collaboratori, società civile, fornitori, clienti e ambiente. La CSR trova come suo sinonimo il termine *sostenibilità*, con il quale entra in gioco anche un altro interlocutore aziendale, sovente trascurato perché privo di voce: le generazioni future, cioè i soggetti destinati a essere maggiormente colpiti nei propri fondamentali diritti dal degrado del sistema ecologico.
- *Il soddisfacimento delle attese economiche*. La prima responsabilità sociale di un'impresa è la produzione di ricchezza. Un'impresa sensibile al sociale ma incapace di perseguire un progetto di sviluppo in grado di generare ricchezza, è destinata a veder vanificata anche la propria valenza sociale. Autenticamente responsabile è l'impresa al contempo *vitale*, dove la vitalità è dimostrata innanzitutto dalle performance reddituali e dalla crescita esaminate su un arco temporale pluriennale, e *socialmente orientata*, dove l'orientamento è dimostrato innanzitutto dall'attenzione al soddisfacimento delle legittime attese di tutti gli stakeholder.
- *L'integrazione nel business*. Con il termine CSR si vuole indicare un modo con cui è attuato ciò che è tipico dell'impresa. Cioè la missione produttiva. Essa riguarda innanzitutto lo svolgimento delle attività caratteristiche, da cui fundamentalmente dipende la valorizzazione delle competenze dei collaboratori, il contributo allo sviluppo economico di una determinata area geografica, la creazione diretta o indiretta di posti di lavoro, la fertilizzazione del territorio in termini di radicamento di valori e di conoscenze tecniche, organizzative, commerciali, imprenditoriali.<sup>5</sup>

Il termine di *responsabilità* indica, allora, la volontà e/o la necessità di *rispondere* a uno o più soggetti che avanzano richieste e attese.

Negli studi economici il concetto di RSI si sviluppa in contrapposizione alla nozione attribuita a Friedman, secondo cui l'unico legittimo scopo dell'impresa è la generazione di profitto.

Secondo quest'approccio, tuttora assai diffuso e sostenuto da autorevoli studiosi, l'unico soggetto cui è necessario e opportuno rispondere è il complesso degli azionisti: il perseguimento dell'interesse dei conferenti capitale, operando in conformità alle leggi vigenti, esaurisce e sintetizza ogni attenzione nei confronti degli attori sociali che interagiscono con l'impresa.

Il contrasto con questa impostazione, si è via via consolidata una condizione d'impresa che riconosce la necessità di prestare una specifica attenzione ad altri soggetti portatori d'interessi e

---

<sup>4</sup> M. Molteni (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, pag. XI.

<sup>5</sup> M. Molteni, A. Todisco (2009), *Responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 Ore, Milano, pagg. 6-7.

attese nei confronti dell'impresa. Si è così affermato il concetto di *stakeholder* che, già presente *in nuce* in precedenti lavori, ha trovato la sua codificazione nel noto contributo di Freeman. In questa sede, con il termine *stakeholder* s'intendono i soggetti che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa, a causa dei loro investimenti specifici oppure dei possibili effetti esterni positivi o negativi.<sup>6</sup>

L'aggettivo "sociale", poi, quando è riferito alla responsabilità d'impresa, assume un diverso significato proprio a riguardo alla varietà delle classi di *stakeholder* in esso ricompresi.

1. Una prima accezione di sociale considera, accanto agli azionisti, le istanze dell'altra fondamentale componente interna: i collaboratori.
2. Una seconda nozione sociale, anch'essa circoscritta, identifica l'esercizio della responsabilità con gli interventi volti a soddisfare specifiche esigenze della società civile, prevalentemente dal punto di vista della pura gratuità.
3. Una terza accezione di sociale considera, accanto alle due categorie di *stakeholder* fin qui menzionate - collaboratori e società civile -, altri portatori d'interessi e altri ordini di problemi: innanzitutto i soggetti posti immediatamente a monte e a valle dell'impresa, ossia fornitori e clienti; in secondo luogo la gamma dei problemi ambientali connessi ai processi e ai prodotti.

Quest'allargamento del concetto di responsabilità sociale conduce alla logica della cosiddetta *triple bottom line*, secondo la quale l'impresa deve perseguire (e, dunque, rendere conto di) tre ordini di risultati:

- i *risultati economici*, poiché la capacità di generare ricchezza è condizione per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa;
- i *risultati sociali* in senso stretto, cioè nei confronti delle attese dei collaboratori e delle forze sociali esterne dell'impresa;
- i *risultati ambientali*, nel senso dell'attenzione all'equilibrio ecologico nelle sue varie dimensioni.<sup>7</sup>

### **1.1.3 La natura volontaria della RSI**

Un altro aspetto da rilevare è riferito alla natura volontaria della responsabilità sociale d'impresa derivante dal fatto che i comportamenti riconducibili a tale sfera sono, appunto, di natura volontaria, perché assunti nell'ambito degli spazi di discrezionalità a disposizione degli organi di governo e di direzione dell'impresa.

Per Molteni (2004, p. 5) ogni atto umano, si voglia o no, ha ricadute nei confronti di altri e implica, dunque, una responsabilità, e ogni decisione non può che essere responsabile e manifestare una gerarchia di valori, sia essa esplicita o implicita, consapevole o inconsapevole.

Il concetto di responsabilità sociale ha dunque il vantaggio di far emergere domande che sono strutturalmente inerenti alle scelte aziendali e che pur tuttavia sono spesso tacitate nei processi decisionali.

L'esercizio autentico della responsabilità sociale da parte dell'impresa accade, allora, quando essa si fa carico delle attese degli *stakeholder* anche oltre gli obblighi di legge e non come puro moto di liberalità, ma quando tale comportamento è iscritto nella strategia dell'impresa tesa a costruire una fonte di vantaggio competitivo.

Tale impegno dell'impresa nella RSI muta nel tempo e nello spazio, dovendosi in qualche modo conformare ai valori e alle istanze che via via assumono rilievo nel contesto di riferimento. Questo tendenziale allineamento con le attese della società non implica per ciò stesso un giudizio positivo sotto il profilo morale, non necessariamente, infatti, ciò che diventa parte della cultura dominante e,

---

<sup>6</sup> M. Molteni (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, pag 5.

<sup>7</sup> *Ibidem*, pag 8.

dunque, contenuto delle attese degli *stakeholder* è degno di valore. Come la sfera dell'impresa non può considerarsi autonoma e, perciò, non suscettibile di un giudizio di ordine morale, allo stesso tempo l'ambiente socio-economico non può considerarsi scevro da valutazioni morali.

Nell'ambito di questo sistema articolato di condizionamenti, pertanto, l'esercizio della libertà da parte del management e la libertà degli attori aziendali possono attuarsi in tre direzioni:

- la valorizzazione degli spazi di discrezionalità esistenti in un determinato ambiente;
- l'attuazione di una politica volta a modificare il contesto nel quale si opera, in vista di accrescere l'opportunità di attuare le linee di sviluppo dell'impresa desiderate;
- la scelta di abbandonare la situazione (exit), qualora il contesto ponesse vincoli inaccettabili al proprio agire.

In sintesi, si può affermare che: da una parte, senza riconoscimento del potere d'influsso posto dal contesto, non si può giudicare il comportamento di un esponente aziendale; d'altra parte, senza riconoscere al singolo l'esercizio della libertà nelle sue diverse manifestazioni, si nega totalmente il valore della persona.<sup>8</sup>

#### **1.1.4 Costi e benefici della RSI**

Gli interventi riconducibili alla RSI sono assai vari e, conseguentemente, assumono profili molto differenti anche i *costi* inerenti al processo. Nel merito si riscontra che tali costi possono trovare una precisa quantificazione o, al contrario possono essere difficilmente misurabili, soprattutto in via preventiva. Ciò determina una ragione del regime d'incertezza nel quale le decisioni riguardanti la RSI spesso sono assunte.

In prima approssimazione tali "costi" possono essere ricondotti alle seguenti categorie:

- investimenti attuati per soddisfare attese di ordine sociale e ambientale, che si ripercuotono sull'incremento delle quote di ammortamento annuali;
- incrementi di costi di funzionamento connessi a scelte volte a meglio soddisfare le istanze degli *stakeholder*;
- impiego di risorse aziendali non monetarie;
- impiego di una quota del tempo e dell'attenzione dell'alta direzione e dei manager di livello intermedio;
- limitazione delle alternative strategiche.

I problemi di misurazione, già presenti a riguardo dei costi della RSI, lievitano ulteriormente, a proposito della misurazione dei *benefici* generati.

Le difficoltà in parola riguardano, in particolare, la misurazione della variazione indotta sulle variabili intangibili, principalmente coinvolte, e la misurazione del nesso tra intangibile e grandezze economiche.

Gli interventi in esame alimentano prevalentemente, infatti, il patrimonio di risorse intangibili (o *intangibles*) a disposizione dell'impresa, fondamentali per lo sviluppo e i livelli di performance futuri dell'impresa. Con il termine risorse intangibili s'identificano i beni di natura immateriale, di cui l'azienda detiene il possesso diretto o le potenzialità di accesso, e che costituiscono fonti di valore, poiché sono in grado di contribuire in futuro alla generazione di flussi reddituali e, nel caso delle imprese quotate, all'incremento dei valori di borsa.

Tra le varie classificazioni di risorse intangibili, si fa riferimento, con gli opportuni adattamenti, al modello di recente sviluppato dall'ICS (*Intellectual Capital Sweden*). Le risorse intangibili sono ricondotte a tre classi: il capitale organizzativo, il capitale umano e il capitale relazionale.<sup>9</sup>

*1 - Il capitale organizzativo* è il risultato delle attività attuate dai collaboratori che hanno l'effetto di

---

<sup>8</sup> M. Molteni (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, pag 29.

<sup>9</sup> *Ibidem*, pag 72.

trasferire le conoscenze all'impresa. Esso è dunque indipendente dai singoli individui, e può essere distinto nelle seguenti sub-categorie:

- il profilo strategico, che comprende gli elementi più concettuali della strategia aziendale;
- la *corporate governance*, cui sono riconducibili i seguenti fattori: la qualità della composizione degli organi di governo, i connessi equilibri di potere e i meccanismi d'interazione tra tali organi; l'efficacia del sistema di controllo interno; i sistemi di remunerazione dei vertici aziendali; la qualità dell'informativa economico-finanziaria;
- i processi, che identificano metodi, procedure, sistemi operativi che nel loro insieme hanno l'obiettivo di porre i collaboratori nelle condizioni di applicare al meglio competenze e abilità in vista di produrre valore.

2 - *Il capitale umano* identifica una quantità-livello presente nelle singole persone operanti nell'organizzazione. Al capitale umano fanno capo le competenze e le capacità dei collaboratori sviluppate attraverso il lavoro, la formazione e l'addestramento, il livello di motivazione/coinvolgimento che dipende tra l'altro dalle politiche di valorizzazione, d'incentivazione, di pari opportunità e di armonizzazione di vita lavorativa e dall'attenzione a sviluppare un clima aziendale propizio, e così via.

3 - *Il capitale relazionale* indica il valore della trama di relazioni e collaborazioni - con clienti, fornitori, finanziatori, enti non profit, ecc. - che l'impresa ha in essere. Il capitale relazionale può essere distinto in due principali sub-categorie:

- il valore dei clienti, cui si connettono il valore commerciale dei brand, la reputazione e la visibilità, le referenze, ecc.
- il valore delle relazioni di rete con tutti gli altri portatori d'interessi presenti nel contesto.

Il complesso dei beni intangibili fornisce un contributo fondamentale alla formazione delle performance economiche nel tempo. In tal senso è evidenziato come la variabile intercorrente tra interventi di RSI e performance economiche.

Nel modello elaborato da Molteni, le azioni di RSI possono direttamente avere un impatto in termini di:

- ripensamento della strategia e una sua più adeguata comunicazione;
- incremento di visibilità e reputazione;
- innalzamento del grado di motivazione e delle competenze del personale.

Molte iniziative di RSI sono anche occasione per promuovere o talvolta rinnovare le idee guida e i valori che informano i comportamenti e le scelte assunte dal personale. Ciò alimenta il grado di motivazione e il senso di appartenenza all'organizzazione dei collaboratori.

Talune iniziative, inoltre, costituiscono anche occasione per:

- sviluppare nuove competenze e abilità da parte degli operatori;
- miglioramento dei processi;
- innalzamento dei livelli di salute e di sicurezza del lavoro;
- miglioramento dei sistemi di controllo interno;
- sviluppo della capacità di anticipazione.

A fronte di costi certamente incrementali, la CSR non garantisce ritorni certi, misurabili e, soprattutto, riscontrabili nel breve termine. S'identificano tre categorie di benefici:

1. *benefici economici*. Sviluppo vendite, riduzione rischi ambientali, sviluppo nuovi business ecologici/sociali;
2. *benefici motivazionali*. Senso di appartenenza, spirito di squadra, cultura aziendale;
3. *benefici reputazionali*. Immagine/visibilità, fidelizzazione clienti, fiducia finanziatori, "licenza di operare", attrazione talenti, no boicottaggi.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> M.Molteni, A. Todisco (2009), *Responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 Ore, Milano, pag. 28.

### ***1.1.5 Il dramma della libertà nelle scelte aziendali.***

L'impostazione seguita da Molteni ha portato a identificare il diverso impatto economico, soprattutto nel breve periodo, che un intervento di RSI può determinare. Tale consapevolezza conduce a sgombrare il campo da due posizioni preconcepite altrettanto pericolose:

1. quella per cui la RSI può essere buona sotto il profilo etico, ma inevitabilmente costa;
2. quella per cui la RSI, essendo buona, comunque paga.

*1- La prima posizione, in linea con la concezione di Friedmann, vede nell'interesse egoistico l'unica forza capace di muovere in senso costruttivo i comportamenti umani e, quindi, aziendali.*

Da questa nozione discende una visione della realtà economica assai cupa, dove ogni risorsa volontariamente destinata alla soddisfazione delle attese degli interlocutori oltre gli obblighi di legge va a penalizzare le performance aziendali e quindi la funzionalità duratura dell'impresa.

Tale impostazione difetta di realismo tanto verso gli attori aziendali quanto nei confronti dell'attuale contesto socio-economico. La convinzione per cui i membri dell'alta direzione perseguono la massimizzazione del proprio interesse immediato a scapito di ogni altra dimensione dimentica le numerose vicende imprenditoriali che indicano come l'uomo, proprio perché tende al compimento di sé, può desiderare di corrispondere in misura sempre crescente alle attese dei propri interlocutori, poiché in tale comportamento trova una soddisfazione più grande di quella derivante da un atteggiamento puramente egoistico. In tal senso l'orientamento verso la responsabilità sociale trova una corrispondenza nel cuore dell'uomo che opera in azienda. Il secondo difetto di realismo sta nel non prendere atto di quelle grandi trasformazioni che si stanno verificando sulla scena mondiale (globalizzazione, consumo responsabile, sensibilità ambientale, ecc.) per le quali più facilmente un atteggiamento teso, pur nella consapevolezza dei tanti vincoli esistenti, a soddisfare le attese degli *stakeholder* può risultare più funzionale al successo dell'impresa rispetto a un atteggiamento orientato in modo miope alla massimizzazione del profitto a breve termine.

*2- La seconda posizione ipotizza che ogni atteggiamento valorizzatore degli interlocutori sia premiato, dimenticando il limite e la contraddizione insiti nel comportamento umano.*

Questo secondo approccio concepisce una realtà economica priva di contraddizioni e priva di male, in cui propriamente il tema della scelta e la necessità del sacrificio - di obiettivi economici a breve, oppure di attese dell'uno o dell'altro interlocutore sociale - non si porrebbero mai.

A ben vedere l'una e l'altra posizione negano *il dramma della libertà nelle scelte aziendali*.

L'approccio proposto e indicato da Molteni porta a rifiutare risposte semplicistiche e univoche. Si tratterebbe cioè di abbandonare una nozione generica di RSI in cui non si considera né la specifica natura dell'intervento né il modo con cui esso è attuato. Occorrerebbe invece esaminare, da un lato, l'effetto sulle performance di ogni azione e, dall'altro, la coerenza e la qualità di una sequenza di comportamenti orientati alla RSI e attuati in uno specifico contesto spazio-temporale.

Si rileva, infine, l'importanza di diffondere la consapevolezza che le situazioni caratterizzate da una potenziale sinergia tra socialità ed economicità sono numerose e sono fondamentali per lo sviluppo dell'impresa.<sup>11</sup>

In conclusione, si può affermare che contesti nei quali si sviluppa e si è sviluppata una responsabilità sociale d'impresa sono perlopiù generati da imprenditori e manager consapevoli del valore unico di ciascuna persona, affezionati alle proprie radici ideali e culturali, attenti al bene comune, mossi dalla volontà di coinvolgere tutti i collaboratori nel disegno di sviluppo dell'impresa. Queste caratteristiche, a loro volta, hanno origine in un'educazione di alto profilo ideale e professionale, in incontri con uomini dalle grandi prospettive, in esperienze intense vissute

---

<sup>11</sup> M. Molteni (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, pag 90.

dentro e fuori l'azienda, nella partecipazione ad ambiti culturali caratterizzati da una forte tensione di rinnovamento della società.

Trattandosi, pertanto, di un problema strettamente e innanzitutto culturale, è proprio a livello di educazione della persona, prima che dell'uomo d'azienda, la sfida che si pone nella sua sostanza.

Si suggeriscono, infine, alcuni elementi che attengono eminentemente al profilo della conoscenza e in grado di favorire un progresso nella sfera del management.

1. Il primo riguarda la *promozione di una concezione dell'impresa e dell'economia* che rifugga dall'unilateralità di tante impostazioni teoriche ampiamente diffuse, le quali finiscono per incidere profondamente e negativamente sui comportamenti aziendali. Per quanto concerne la concezione dell'impresa, si afferma che lo sviluppo di tante aziende è spiegato dal fatto che i risultati economici e i risultati sociali sono inanellati sinergicamente gli uni in funzione degli altri. In tema di concezione dell'economia numerosi contributi sottolineano che il considerare quest'ultima come una disciplina sganciata dalla responsabilità è il frutto di un errore ideologico nell'impossibilità di comprendere lo sviluppo della società così come esso si è attuato. La visione di un'economia mossa in via esclusiva dal *self-interest* dimentica l'importanza fondamentale della fiducia, della motivazione dei lavoratori, dell'altruismo nello spiegare i comportamenti umani.
2. Un secondo fattore di progresso è di rendere note *le ragioni* per cui in misura crescente un comportamento orientato al soddisfacimento delle attese degli *stakeholder* possono essere in grado di contribuire allo sviluppo duraturo dell'impresa.
3. Un terzo contributo si sostanzia *nella diffusione dei casi emblematici (best practices)*: la conoscenza di esperienze positive, capaci di coniugare obiettivi socio-ambientali e risultati economici, può determinare l'attivazione di processi emulativi.<sup>12</sup>

### **1.1.6 La Responsabilità Sociale dell'Impresa quale via per un'economia moderna.**

Anche per Hinna si tratta di porre innanzitutto l'attenzione sulle poste intangibili che il bilancio tradizionale non cattura, neanche mediante l'adozione dei principi contabili (*International Accounting Standards - Ias*) più avanzati, e di cercare di provare a misurare e, quindi, contabilizzare in bilancio il consenso, la reputazione, la conoscenza, il benessere organizzativo, il clima, la creatività, i valori aggreganti, i sogni e le passioni della gente che lavora in azienda. Tutti elementi intangibili che rendono, in qualche modo, falsi e parziali i bilanci tradizionali di esercizio.

Pertanto se è assurdo misurare l'impossibile con i tradizionali strumenti dell'*accounting* non resta che orientarsi inevitabilmente sull'*accountability*, della comunicazione e del "rendere conto", di là dalla rendicontazione economica. Un'*accountability* che ha per progetto il valore sociale prodotto, che ha per soggetto destinatario dell'informazione non solo l'azionista ma tutta la platea dei portatori d'interesse e che per strumento utilizza il bilancio sociale.

Questo percorso indicato si spinge sino a individuare una possibile "etica degli affari" quale strada per l'affermarsi di una moderna economia.

"Dietro la gestione della responsabilità sociale dell'impresa può esserci davvero la "terza via", quella che riduce il fallimento del modello capitalistico selvaggio con l'utopia del marxismo, la creazione, l'accumulazione e la redistribuzione della ricchezza con la solidarietà che non è né carità cristiana, né tanto meno "paternalismo imprenditoriale", ma è una "nuova", e neanche tanto, etica degli affari intesa come asse centrale sul quale può potenzialmente ruotare la moderna economia".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> M. Molteni (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, pag 113.

<sup>13</sup> L. Hinna (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico-operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, pag. XV.

### ***1.1.7 L'orientamento all'etica e alla responsabilità sociale***

Nelle economie avanzate, la gestione della responsabilità sociale, ovvero, l'attenzione agli *stakeholder*, va configurandosi come una "condizione necessaria" per rimanere sul mercato. Essa, dunque, non è più, o almeno non è più solo, una mera opzione etico-culturale, ma si pone sempre più spesso come "perno" su cui far ruotare e "riorientare" la gestione aziendale. In questo contesto il *management* si trova di fronte la necessità di guidare l'impresa verso un nuovo orientamento: l'orientamento all'etica e alla responsabilità sociale.<sup>14</sup>

L'orientamento alla Rsi e all'etica per evitare di essere esclusi dal mercato determina, allora, *una rivoluzione culturale* analoga a quella prodotta dall'avvento del marketing, della qualità, dei sistemi informativi e della reingegnerizzazione dei processi: una sorta di "nuova religione" aziendale da divulgare e diffondere. Trasformazioni che hanno cambiato il modo di "pensare l'impresa" e quello di "fare impresa".

L'orientamento alla RSI prende una forma e un'immagine a tre dimensioni che caratterizzano la visione dell'impresa responsabile. Tali dimensioni sono distinte, ma nello stesso tempo complementari:

- a. La promozione delle relazioni con gli *stakeholder* a fini strategici;
- b. L'interiorizzazione dell'etica nella conduzione degli affari;
- c. Il superamento del profitto come unico finalismo dell'impresa.

La scelta che sta sul tavolo del *manager* o dell'imprenditore responsabile è decidere da quale delle tre vie partire sapendo, però, che esse tenderanno, appena percorsi i primi passi, a intrecciarsi e sovrapporsi fino a diventare una cosa sola: l'orientamento alla Rsi.<sup>15</sup>

#### *a. La promozione delle relazioni con gli stakeholder a fini strategici.*

L'impresa non ha dei doveri soltanto nei confronti degli azionisti ma verso tutti gli interlocutori (*stakeholder*) con cui, direttamente o indirettamente, si trova a interagire i quali partecipano al processo di creazione del valore, inteso in senso economico e sociale, attraverso il riconoscimento di consenso e fiducia, elementi indispensabili per qualsiasi scambio sociale.

La geometria del valore cambia e ci si rende conto che non esiste solo il valore economico, ma sussiste anche un valore sociale certamente diverso da azienda ad azienda e diverso a seconda che sia pubblica, privata o del *non profit*, ci si rende anche conto che servono elementi nuovi di misurazione per "catturare" questo valore sociale creato e rendicontarlo all'esterno dell'impresa.

Nasce, pertanto, l'esigenza di una rendicontazione sociale che è importante perché implica l'esistenza di sistemi di misurazione: non si può, infatti, rendicontare ciò che prima non si è misurato e misurare consente di gestire e quindi migliorare.

Il tema si colloca nell'ambito delle poste intangibili della gestione aziendale. I comportamenti etici, il valore delle conoscenze, del consenso e della reputazione sono tutti elementi intangibili che contribuiscano in maniera decisiva al successo di un'azienda. Nessuna porzione di tale contributo però è contabilizzata e misurata. Dal "triangolo del valore" (valore per l'azionista, valore per i dipendenti e valori per la stessa impresa) si passa al "quadrilatero del valore" dove il quarto vertice è costituito dal valore per la società civile.<sup>16</sup>

Il rapporto tra imprese e *stakeholder* si colloca, complessivamente, nello spazio del non esigibile, volontario ed etico e la Rsi, di conseguenza, si colloca pure nell'ambito del rapporto tra impresa, etica e norma.

L'etica, per Hinna, può esser definita come lo spazio tra norma e comportamento.

In un paese come l'Italia caratterizzato da una forte normazione del sistema, s'intuisce subito che lo spazio etico è assai limitato rispetto a quello di un paese invece di *common law* dove lo spazio della norma è molto basso e tanto è lasciato ai comportamenti etici.

<sup>14</sup> *Ibidem*, pag. 87.

<sup>15</sup> *Ibidem*, pag. 101.

<sup>16</sup> L. Hinna (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico-operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, pag. 60.

Episodi di capitalismo selvaggio, alcuni dei quali consumati nel pieno rispetto delle norme e delle leggi, hanno messo in luce alcune contraddizioni legate alla globalizzazione: il rispetto delle norme non è più sufficiente. Esse non sono uguali in tutto il mondo, non esiste ancora un ordinamento giuridico mondiale e quindi si vengono a creare spazi etici differenti. D'altra parte Lord Moulten affermava che la vera grandezza di una nazione si riconosce dall'ampiezza dello spazio della non esigibilità.

Tutto questo ha fatto sì che da una concorrenza sui prezzi e la qualità del prodotto ci si sia spostati anche su una concorrenza sui comportamenti etici, ovvero anche sul "come" si produce e questo è un elemento della responsabilità sociale.<sup>17</sup>

*b. L'interiorizzazione dell'etica nella conduzione degli affari.*

Dall'impero romano alle grandi *corporation* la globalizzazione con tutti i suoi aspetti positivi e negativi è stata alimentata dal comportamento espansionistico degli uomini prima e delle imprese poi. La globalizzazione dei mercati, però, si è portata dietro quella dei comportamenti consumistici, ma non si è trascinata dietro la globalizzazione dei valori etici. Nel mondo permangono dislivelli notevoli tra frontiere etiche e frontiere giuridiche.

L'approccio alla *Business Ethics* nasce originariamente come "corsa ai ripari" dopo i grandi fallimenti morali che hanno coinvolto paesi, mercati finanziari e imprese e dopo il tentativo di innalzare via via nel tempo le frontiere giuridiche per contenere la discrezionalità interpretativa delle imprese, e questo anche in quei paesi storicamente di *common law*. In altre parole, ci si è reso conto che le norme da sole non potevano garantire in nessun modo che misfatti e catastrofi ambientali, sociali e finanziarie, non si ripetessero ancora.

Ci si è reso conto che serve una nuova *governance*, fatta di etica e di norme, di comportamenti e di valori, di coinvolgimento di chi aveva diritti e di chi aveva soltanto interessi.

Coniugare l'agire economico con l'approccio etico comporta necessariamente la revisione del rapporto che le imprese intrattengono con gli *stakeholder*.

L'"etica degli affari" diviene la base per il dialogo e lo scambio, lo strumento che sintonizza le aziende con i suoi *stakeholder* e viceversa.<sup>18</sup>

*c. Il superamento del profitto come unico finalismo dell'impresa.*

La teoria della creazione del valore pluridimensionale sostiene che tale valore sia "contemporaneamente formato da valore economico, da valore competitivo, differenziale rispetto ai concorrenti, e da valore sociale, cioè dal contributo dell'impresa al benessere e allo sviluppo della collettività che si raggiunge espletando correttamente la funzione d'istituto economico-sociale che gli è propria".<sup>19</sup>

Il nuovo paradigma mostra che la creazione di solo valore economico, tanto o poco che sia, senza creazione anche di valore sociale, porta prima o poi l'azienda a essere marginalizzata e a uscire dal mercato. L'azienda che crea solo valore sociale, senza valore economico può rimanere sul mercato solo nel caso in cui essa sia un'azienda pubblica o un'azienda del comparto del *non profit*. L'azienda privata *profit oriented*, invece rimane sul mercato solo per un arco di tempo limitato se non raggiunge velocemente le condizioni di equilibrio economico sociale.

Emerge come la nozione di valore consente di andare oltre il solo concetto di profitto.<sup>20</sup>

In conclusione emerge che per Hinna l'orientamento alla Rsi va considerato:

- come una nuova filosofia gestionale che si estrinseca nell'interessamento per gli *stakeholder*,
- in un'attenzione alle ricadute sociali della gestione aziendale e nella ricerca di un dialogo

<sup>17</sup> *Ibidem*, pag. 72.

<sup>18</sup> *Ibidem*, pag. 105.

<sup>19</sup> AA.VV. (2001), *Etica e finanza e valore d'impresa*, Milano, Egea, pag 197.

<sup>20</sup> L. Hinna (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico-operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, pag. 106.

non solo con il “tradizionale” mercato, ma con tutta la società civile che deve necessariamente coinvolgere la struttura aziendale nella sua interezza.

All'interno, quindi, questa nuova sensibilità va coltivata, accresciuta e gestita a tutti i livelli dell'organizzazione: dal vertice aziendale, al servizio, all'area dedicata alla gestione della Rsi, fino a coinvolgere tutti i dipendenti della struttura prescindendo dal loro livello gerarchico e funzionale.

Sul fronte esterno, invece, si tratta di creare una “nuova attenzione” presso gli *stakeholder* che sono tali, ma che non sanno di esserlo e che quindi per apprezzare i “nuovi atteggiamenti” dell'impresa, devono necessariamente essere “educati” ai valori che l'azienda si è data nel nuovo ordinamento gestionale.

Il *training etico*”, com'è normalmente definito, diventa uno strumento fondamentale per gestire la Rsi. L'obiettivo è di sensibilizzare tutto il “popolo di una determinata azienda”, interno ed esterno, per condividere i principi, sintetizzati nel manifesto dei valori o carta dei valori, che costituiscono il fondamento del “contratto sociale” tra aziende e *stakeholder*, tra dipendenti e azienda e tra *stakeholder* interni e *stakeholder* esterni.<sup>21</sup>

## 1.2 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NELL'AMBITO DELLA DOTTRINA SOCIALE CATTOLICA

Allo scopo di poter descrivere, anche se in maniera molto parziale, il contributo che la dottrina sociale della chiesa può dare al percorso di una fondazione culturale ed etica della responsabilità sociale delle organizzazioni *profit*, *non-profit* e pubbliche, si può partire da alcune incisive affermazioni dell'autorevole autore a lungo citato.

Nel testo citato Hinna afferma che “affinché la responsabilità sociale dell'impresa sia compresa e apprezzata, è necessario che il livello socioculturale di un paese si ponga almeno a livello di “cultura della vergogna” e che si liberi del pensiero religioso ipocrita. Esso con il “pentimento formale”, inteso come “atteggiamento socialmente responsabile”, consente, ignorando gli impegni con la società civile, di ricominciare il giorno dopo essere di nuovo socialmente irresponsabile come se nulla fosse accaduto”.<sup>22</sup>

Di seguito, poi, propone per il nostro paese lo sviluppo di una cultura del “controllo sociale interno all'azienda”. Perché senza che i cittadini, i dipendenti, gli *stakeholder* si pongano nell'ottica di fare segnalazioni ai cosiddetti “comitati etici”, essi non rimarranno che ciechi e sordi, le istruttorie non saranno svolte, non saranno emesse “sentenze etiche” e prese decisioni a riguardo e la semplice adozione di un codice etico di comportamento risulterà senza possibilità di controllare che esso sia rispettato.

E, ben rammaricato, costata come i cittadini non siano ancora pronti culturalmente a denunciare qualcuno che viola le leggi dello Stato, e si arrogano il diritto di giudicare la gravità del reato per decidere di intervenire o no; a maggior ragione i dipendenti di un'azienda non sono pronti a segnalare il non rispetto di un comportamento fissato da un codice etico a valenza interna, rendendo “zoppo”, così, uno strumento che invece è strategico per gestire un orientamento alla Rsi.

Diversamente dai paesi stranieri dove, invece, e per questo più moderni e avanzati, il sistema di controllo del codice etico ha una rilevanza molto forte: coloro che denunciano il non rispetto dei codici etici non sono visti come delle “spie” ma come persone con grande responsabilità sociale e senso del dovere rispetto alla collettività di cui fanno parte.

La cosa più provocante che emerge è la dove l'autore individua come causa di questa povertà culturale, il patrimonio storico e le radici cattoliche del nostro paese.

Egli afferma, infatti, che “in Italia il differente atteggiamento va probabilmente legato, ancora una

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, pag. 180.

<sup>22</sup> *Ibidem*, pag. 19.

volta, alla matrice culturale cattolica per la quale l'impegno etico della collettività per la collettività rischia di essere sempre messo in secondo piano rispetto all'impegno individuale che si prende con "l'essere superiore". Il presupposto culturale è che da un lato esiste la giustizia di Dio che è un fatto intimo e che riguarda l'individuo e, dall'altro, il giudizio degli uomini che riguarda la magistratura. La collettività è fuori da questo processo e così episodi di corruzione, di concussione, di sprechi organizzativi ed economici, anche se conosciuti o facilmente intuibili, hanno attraversato la gestione di tante aziende soprattutto pubbliche avendo come complice principale l'indifferenza di tutti.<sup>23</sup>

Sarebbe interessante, a questo punto, comparare la concezione del nostro autore dell'idea di rapporto tra etica e impresa e questo pensiero culturale povero, attribuito al patrimonio storico cattolico, che emerge anche dal testo dell'ultima enciclica del Papa dove, al numero quarantasei, recita: "Considerando le tematiche relative *al rapporto tra impresa ed etica*, nonché l'evoluzione che il sistema produttivo sta compiendo, sembra che la distinzione finora invalsa tra imprese finalizzate al profitto (*profit*) e organizzazioni non finalizzate al profitto (*non profit*) non sia più in grado di dar conto completo della realtà, né di orientare efficacemente il futuro. In questi ultimi decenni è andata emergendo un'ampia area intermedia tra le due tipologie d'impresе. Essa è costituita da imprese tradizionali, che però sottoscrivono dei patti di aiuto ai Paesi arretrati; da fondazioni che sono espressione di singole imprese; da gruppi d'impresе aventi scopi di utilità sociale; dal variegato mondo dei soggetti della cosiddetta economia civile e di comunione. Non si tratta solo di un «terzo settore», ma di una nuova ampia realtà composita, che coinvolge il privato e il pubblico e che non esclude il profitto, ma lo considera strumento per realizzare finalità umane e sociali. Il fatto che queste imprese distribuiscano o meno gli utili oppure che assumano l'una o l'altra delle configurazioni previste dalle norme giuridiche diventa secondario rispetto alla loro disponibilità a concepire il profitto come uno strumento per raggiungere finalità di umanizzazione del mercato e della società. È auspicabile che queste nuove forme di impresa trovino in tutti i Paesi anche adeguata configurazione giuridica e fiscale. Esse, senza nulla togliere all'importanza e all'utilità economica e sociale delle forme tradizionali di impresa, fanno evolvere il sistema verso una più chiara e compiuta assunzione dei doveri da parte dei soggetti economici. Non solo. *È la stessa pluralità delle forme istituzionali di impresa a generare un mercato più civile e al tempo stesso più competitivo.*<sup>24</sup>

Non si può negare che, a un certo punto, anche Hinna (2005), riconosca il contributo che nella storia le chiese anglicane luterane, le società religiose dei Quaccheri, i Valdesi e gli Ebrei, più o meno direttamente, abbiano toccato temi connessi alla Rsi, inclusa naturalmente la chiesa cattolica che colloca i temi della Rsi nell'ambito della sua dottrina sociale cattolica.

Viene esplicitato come il punto di partenza di questo filone teorico di pensiero della dottrina sociale cattolica nasce nel 1891 con Leone XIII che, preoccupato del mondo industrializzato che avanzava, emette la sua "Rerum Novarum" e si conclude con le varie encicliche sociali di Giovanni Paolo II e, da ultimo, l'enciclica di Benedetto XVI "*Caritas in veritate*" del 2009.

In particolare l'enciclica di Benedetto XVI si esprime esplicitamente: "È però anche vero che si sta dilatando la consapevolezza circa la necessità di una più ampia "responsabilità sociale" dell'impresa. Anche se le impostazioni etiche che guidano oggi il dibattito sulla responsabilità sociale dell'impresa non sono tutte accettabili secondo la prospettiva della dottrina sociale della Chiesa, è un fatto che si va sempre più diffondendo il convincimento in base al quale la gestione dell'impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento".<sup>25</sup>

La crisi economica che stiamo vivendo interpella non solo il credente, ma anche il mondo

---

<sup>23</sup> L. Hinna (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico-operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, pag. 169.

<sup>24</sup> Benedetto XVI (2009), Lettera enciclica *Caritas in veritate*, n. 46 (grassetto aggiunto).

<sup>25</sup> Benedetto XVI (2009), Lettera enciclica *Caritas in veritate*, n. 40.

dell'imprenditorialità in generale. L'Enciclica "*Caritas in veritate*" di papa Benedetto XVI offre un suo importante contributo che non era stato elaborato per rispondere alla situazione contingente della crisi, ma che, in modo profetico, aveva già anticipato la problematicità imprenditoriale che è conseguenza della crisi stessa. Infatti quale tipo di impresa e di sistema imprenditoriale si prospetta nell'Enciclica? Una risposta lineare e diretta potrebbe essere: tutte le imprese che si performano ad un contesto economico ove «senza forme interne di solidarietà e di fiducia reciproca, il mercato non può pienamente espletare la propria funzione economica» (*Caritas in veritate*: §35). E quindi tutte dovrebbero essere imprese sociali (profit e non profit) in senso generale o nella specificità dell'impresa sociale "*ex lege*".

Quindi l'impresa come "sineddoche" (figura retorica) dell'impresa sociale che coniuga il ruolo economico e il ruolo sociale. E la solidarietà e la fiducia non sono principi astratti da contemplare solo nel "codice etico", ma hanno bisogno di scelte aziendali ed operative di valorialità che trasmettono trasparenza, onestà e responsabilità ridimensionando le asimmetrie informative che ancora sussistono nel rapporto fra domanda ed offerta. Un'asimmetria che prevalentemente va a danno delle fasce deboli e svantaggiate creando un sistema economico-finanziario instabile e volatile. Tutto questo non preclude quote di mercato crescenti di prodotti con alto rapporto qualità/prezzo.

Nell'Enciclica si "sdogana" ulteriormente l'impresa sociale ove si afferma che «accanto all'impresa privata orientata al profitto, e ai vari tipi di impresa pubblica, devono potersi radicare ed esprimere quelle organizzazioni produttive che perseguono fini mutualistici e sociali» (§38). Ed esse sono «attività economiche realizzate da soggetti che liberamente scelgono di informare il proprio agire a principi diversi da quelli del puro profitto, senza perciò stesso rinunciare a produrre valore economico» (§37). Le imprese sociali, siano esse profit e non profit, sono le aziende che possono giocare questo ruolo con una formula imprenditoriale che è attenta al "valore dei valori" senza cadere nell'assistenzialismo paternalista, ma sostenendo un ordine sussidiario ove mercato e "quasi mercato" si integrano fra loro (§57).

Le aziende profit, pubbliche e non profit, in questa enciclica, sono valorizzate nella loro specificità, se comunque e sempre agiscono per il bene comune che è ricchezza collettiva abbandonando posizioni di pauperismo ad oltranza come segno di virtù. Si può tendere al benessere economico di sistema senza tradire i valori etici. Tanto più che «le attuali dinamiche economiche internazionali, caratterizzate da gravi distorsioni e disfunzioni, richiedono profondi cambiamenti anche nel modo di intendere l'impresa» (§40). E quindi il concetto dell'equilibrio (economico e sociale) della gestione che dovrebbe informare ogni tipo di azienda perché possa mantenere continuità, efficienza, efficacia, autonomia ed economicità. Tutto ciò nel «convincimento che la gestione d'impresa non può non tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento» (§40).

E con la considerazione che «al fine di realizzare un'economia che nel prossimo futuro sappia porsi al servizio del bene comune nazionale e mondiale» è indispensabile superare «la distinzione fra privato e pubblico per dare spazio a nuove formule di imprenditorialità». Operativamente «questa concezione più ampia favorisce lo scambio e la formazione reciproca tra le diverse tipologie di imprenditorialità, con travaso di competenze dal mondo non profit a quello profit e viceversa, da quello pubblico a quello proprio della società civile, da quello delle economie avanzate a quello dei Paesi in via di sviluppo» (§41). Anche la "*Caritas in veritate*", infine, sottolinea che l'impresa sociale è un "dover essere" imprenditoriale e non un semplice richiamo all'eticità dei comportamenti manageriali. Integrando gli assetti economici e "metaeconomici" (§41).<sup>26</sup>

L'ipotesi del presente capitolo è di verificare come uno, tra i tanti e rilevanti principi proposti dalla dottrina sociale cattolica contribuisca, mediante un lavoro culturale di attuazione e di sostegno

---

<sup>26</sup> Cfr. G. Fiorentini, *L'impresa sociale può curare la "sindrome speculativa". Senza rinunciare al profitto*, <http://www.ilsussidiario.net/articolo.aspx?articolo=35454>, visitato 08/2009.

dell'esperienza di imprenditori, amministratori, lavoratori e professionisti, a percorrere storicamente la strada dell'affermarsi della responsabilità sociale delle organizzazioni *profit*, *non-profit* e pubbliche. Ci si riferisce al "principio di sussidiarietà" quale possibile contributo all'incremento della consapevolezza delle ricadute sociali che le decisioni aziendali hanno sulla società civile e allo sviluppo di comportamenti etici e volontari del suo *management* in termini di responsabilità rispetto ai grandi temi dei diritti umani, dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, della tutela delle minoranze e del mezzogiorno del mondo, della sicurezza sul lavoro, dello sviluppo professionale dei lavoratori.

### **1.2.1 Il principio di sussidiarietà**

Da un punto di vista teorico il principio di sussidiarietà trova il suo fondamento nella dottrina sociale della Chiesa Cattolica. L'Enciclica pastorale "Rerum Novarum" di Leone XIII (1892) fa esplicito riferimento al principio ove afferma che in vista del bene comune il cittadino e la famiglia non devono essere assorbiti dallo Stato, bensì devono essere indipendenti nel loro operare.

In seguito, nel 1931, nell'enciclica "Quadragesimo Anno" di Pio XI, il principio viene così formulato: "siccome non è lecito togliere agli individui ciò che essi possono compiere con le forze e l'industria propria per affidarlo alla comunità, così è ingiusto rimettere a una maggiore e più alta società quello che dalle minori e inferiori comunità si può fare. Ed è questo insieme un grave danno ed uno sconvolgimento del retto ordine della società; perché l'oggetto naturale di qualsiasi intervento della società stessa è quello di aiutare in maniera suppletiva le membra del corpo sociale, non già distruggerle e assorbirle".

Il principio è stato poi ripreso da altri documenti pastorali quali la "Pacem in terris" di Giovanni XXIII (1963) e la "Centesimus annus" (di Giovanni Paolo II) (1991) e, da ultimo, dall'enciclica di Benedetto XVI "Caritas in veritate" dove al numero cinquantasette recita esplicitamente: "Manifestazione particolare della carità e criterio guida per la collaborazione fraterna di credenti e non credenti è senz'altro il *principio di sussidiarietà*, espressione dell'inalienabile libertà umana. La sussidiarietà è prima di tutto un aiuto alla persona, attraverso l'autonomia dei corpi intermedi. Tale aiuto viene offerto quando la persona e i soggetti sociali non riescono a fare da sé e implica sempre finalità emancipatrici, perché favorisce la libertà e la partecipazione in quanto assunzione di responsabilità. La sussidiarietà rispetta la dignità della persona, nella quale vede un soggetto sempre capace di dare qualcosa agli altri. Riconoscendo nella reciprocità l'intima costituzione dell'essere umano, la sussidiarietà è l'antidoto più efficace contro ogni forma di assistenzialismo paternalista. Essa può dar conto sia della molteplice articolazione dei piani e quindi della pluralità dei soggetti, sia di un loro coordinamento".<sup>27</sup>

Interessante appare, poi, il riferimento del testo del Papa al principio di sussidiarietà quale "principio particolarmente adatto a governare la globalizzazione e a orientarla verso un vero sviluppo umano. Per non dar vita a un pericoloso potere universale di tipo monocratico, *il governo della globalizzazione deve essere di tipo sussidiario*, articolato su più livelli e su piani diversi, che collaborino reciprocamente. *La globalizzazione ha certo bisogno di autorità*, in quanto pone il problema di un bene comune globale da perseguire; tale autorità, però, *dovrà essere organizzata in modo sussidiario e poliarchico*, sia per non ledere la libertà sia per risultare concretamente efficace".<sup>28</sup>

### **1.2.2 Le fonti del principio di sussidiarietà negli ordinamenti istituzionali**

La Carta europea esprime il principio nei termini seguenti: "l'esercizio delle responsabilità

---

<sup>27</sup> Benedetto XVI (2009), Lettera enciclica *Caritas in veritate*, n. 57. (corsivo aggiunto).

<sup>28</sup> Benedetto XVI (2009), Lettera enciclica *Caritas in veritate*, n. 57. (corsivo aggiunto).

pubbliche deve, in linea di massima, incombere di preferenza sulle autorità più vicine ai cittadini” (art. 4).

Il principio di sussidiarietà orizzontale è ora sancito dall’art. 118 c. 4 della Costituzione che recita: “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività d’interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

In proposito il Consiglio di Stato così si è efficacemente espresso: “La nozione di sussidiarietà orizzontale che emerge dalla norma costituzionale costituisce esito di un processo di rivisitazione dei rapporti tra autorità territoriali e comunità reso esplicito dall’articolo 4 c. 3 della legge 15 marzo 1997, n. 59, secondo il quale il conferimento di funzioni agli Enti territoriali deve osservare, tra gli altri, “il principio di sussidiarietà, ... attribuendo le responsabilità pubbliche anche al fine di favorire l’assolvimento di funzioni e di compiti di rilevanza sociale da parte delle famiglie, associazioni e comunità, all’autorità territorialmente e funzionalmente più vicina ai cittadini interessati”, nonché dall’articolo 3, c. 5, ultima parte del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 (già art. 2 della legge 3 agosto 1999, n. 265), secondo il quale: “I Comuni e le Province svolgono le loro funzioni anche attraverso le attività che possono essere adeguatamente esercitate dalla autonoma iniziativa dei cittadini e delle loro formazioni sociali”.

Tali norme (soprattutto l’articolo 4 c. 3 della legge n. 59 del 1997) rappresentano l’antecedente logico o, forse meglio, il precetto sostanziale poi inserito a livello fondamentale nella gerarchia delle fonti.

Esse, al pari della disposizione costituzionale che le riproduce, non pongono alcun problema di riconoscimento, di autorizzazione per dir così e di qualificazione da parte delle pubbliche autorità rispetto alle attività d’interesse generale attuate da soggetti comunitari in un contesto diverso da quello dello svolgimento dei pubblici poteri.” (cfr. C.d.S. parere 1440 del 25/10/2003 – Sezione consultiva per gli atti normativi).

Il Consiglio di Stato, nel citato parere, ripercorrendo il concetto di sussidiarietà orizzontale, dopo avere qualificato il fenomeno dell’espressione degli interessi della collettività generale da parte di cittadini associati nelle libere formazioni come impostazione originaria e non comprimibile di “cittadinanza societaria”, così prosegue: “Si tratta, in altre parole, di prendere atto della coesistenza d’interessi e d’istanze che non necessariamente devono essere assunti dall’ente pubblico, quasi che quest’ultimo sia in grado di fagocitare gli interessi costituenti l’intera esponentza della collettività di riferimento”.

Esistono, cioè, forme d’impegno e di attività, soprattutto nel versante sociale, ma non esclusivamente in quest’ultimo, che sono dislocate (e non possono non esserlo) a livello di soggetti utenti e agenti al medesimo tempo.

### ***1.2.3 Il contributo del principio di sussidiarietà per l’affermarsi della responsabilità sociale delle organizzazioni profit, non-profit e pubbliche.***

Partendo dal tentativo di applicare il principio di sussidiarietà di imprenditori, amministratori pubblici, dirigenti pubblici e privati, lavoratori e professionisti si possono individuare alcuni possibili sviluppi delle organizzazioni *profit*, *non-profit* e pubbliche che rappresentano, in qualche modo, un contributo prezioso per l’affermarsi della responsabilità sociale in termini di ricadute sociali che le decisioni aziendali hanno sulla società civile e di responsabilità rispetto ai grandi temi dei diritti umani, dell’ambiente, dello sviluppo sostenibile, della tutela delle minoranze e del mezzogiorno del mondo, della sicurezza sul lavoro, dello sviluppo professionale dei lavoratori.

Di particolare interesse, in merito, è la definizione del significato plurivalente di imprenditorialità e del riferimento al bene comune nazionale e internazionale che emergono dall’enciclica papale citata nel punto dove recita: “Nel contesto di questo discorso è utile osservare che l’*imprenditorialità* ha e deve sempre più assumere un *significato plurivalente*. La perdurante prevalenza del binomio

mercato-Stato ci ha abituati a pensare esclusivamente all'imprenditore privato di tipo capitalistico da un lato e al dirigente statale dall'altro. In realtà, l'imprenditorialità va intesa in modo articolato. Ciò risulta da una serie di motivazioni metaeconomiche. L'imprenditorialità, prima di avere un significato professionale, ne ha uno umano. Essa è inscritta in ogni lavoro, visto come «*actus personae*», per cui è bene che a ogni lavoratore sia offerta la possibilità di dare il proprio apporto in modo che egli stesso «sappia di lavorare "in proprio"». Non a caso Paolo VI insegnava che «ogni lavoratore è un creatore». Proprio per rispondere alle esigenze e alla dignità di chi lavora, e ai bisogni della società, **esistono vari tipi di imprese**, ben oltre la sola distinzione tra «privato» e «pubblico». Ognuna richiede ed esprime una capacità imprenditoriale specifica. Al fine di realizzare un'economia che nel prossimo futuro sappia porsi al servizio del **bene comune nazionale e mondiale**, è opportuno tenere conto di questo significato esteso di imprenditorialità. Questa concezione più ampia favorisce lo scambio e la formazione reciproca tra le diverse tipologie di imprenditorialità, con travaso di competenze dal mondo *non profit* a quello *profit* e viceversa, da quello pubblico a quello proprio della società civile, da quello delle economie avanzate a quello dei Paesi in via di sviluppo».<sup>29</sup>

Dal punto di vista dell'affermazione e dello sviluppo del principio di sussidiarietà si possono individuare alcune ipotesi di lavoro:

- a) Un'antropologia sussidiaria;
- b) Sussidiarietà verticale e orizzontale;
- c) Sussidiarietà interna ed esterna;
- d) Sussidiarietà circolare.

a) *Un'antropologia sussidiaria.*

In questo contesto storico è generalizzata l'affermazione della centralità della persona quale punto di riferimento per ogni tentativo di costruzione sociale, d'indirizzo politico, d'intrapresa culturale, imprenditoriale e professionale.

Sorgono, allora, alcune domande: Cosa si intende per persona? Chi è l'uomo? "L'uomo supera infinitamente l'uomo", diceva Pascal, quando la persona dice "io" esprime un movimento verso Qualcosa, una domanda, un desiderio, un sentire affetto al Mistero della vita. L'uomo vive perché guarda il Mistero. L'io è quel livello della natura nel quale la natura diviene cosciente di se stessa, è generatore di popolo e, quindi di storia.

Da dove può partire un'antropologia adeguata all'uomo contemporaneo, che ne afferma in pieno la dignità, sul piano personale e sociale?

Un aiuto in tal senso ci viene dalla rivisitazione, condotta da Luigi Giussani, della parola "esperienza", per molto tempo intesa secondo l'accezione soggettivistica derivante dall'empirismo moderno.

L'autore lombardo, riprendendo in modo originale categorie del realismo cristiano, ha reinterpretato questo termine proponendo la nozione di "esperienza elementare", cioè l'insieme di esigenze ed evidenze strutturali che costituiscono - usando il linguaggio biblico - il "cuore" di ogni uomo, la sua faccia interiore, il senso religioso, il suo desiderio di verità, di giustizia, di bellezza, di felicità, di amore 'Criterio oggettivo con cui la natura lancia l'uomo nell'universale paragone con se stesso, con gli altri, con le cose'.

L'attenzione all'esperienza elementare è quindi il fattore che accomuna ogni cultura che ponga al centro l'uomo e il suo cuore. L'esperienza di una corrispondenza tra il reale e le esigenze strutturali dell'uomo fornisce all'uomo stesso un criterio oggettivo per giudicare e agire: ragionevole è ciò che corrisponde al cuore".<sup>30</sup>

Al di fuori del rapporto con il Mistero, che fonda la sua libertà, la persona rischia la manipolazione

---

<sup>29</sup> Benedetto XVI (2009), Lettera enciclica *Caritas in veritate*, n. 41 (grassetto aggiunto).

<sup>30</sup> A. Brugnoli e G. Vittadini (a cura di), (2008), *La sussidiarietà in Lombardia. I soggetti, le esperienze, le policy*, Guerini e Associati, Milano, pag 21.

tecnico-scientifica e politico-sociale. Vediamo, allora, come il grande educatore lombardo, ci introduce a questa realtà: “Tutto questo (riferito alla precarietà dell’esistenza) è nulla, niente. Eppure io non sono “niente”. Ricordo che, durante la guerra, Serafino Mezzani, che è stato un grande nostro astronomo, scriveva un articolo in cui descriveva tutta l’evoluzione degli strumenti tecnici, astronomici, e anche il sentimento che, quando li usava, aveva dell’immensità dell’universo. Terminava così l’articolo: “a questo punto lo scienziato alza dai delicati strumenti lo sguardo e pensa: ‘Tutto è vanità fuor che lo spirito’”. Diceva, nell’articolo, che se tutto il cosmo fosse “spompato” del vuoto che ha dentro, si avrebbe una specie di mappamondo di un metro, un metro e mezzo di diametro, che peserebbe come l’universo. Ora, su questo mappamondo l’uomo che è? Cosa sono io in questa sfera di un metro e mezzo di diametro, cosa sei tu? E allora l’uomo alza lo sguardo e dice: “tutto è vanità fuor che lo spirito”. “Spirito” vuole dire non chissà che cosa: è il rapporto con l’infinito, ciò che ci costituisce e di cui abbiamo esperienza in quelle orme, in quelle tracce che chiamiamo esigenze ideali, le esigenze che costruiscono il cuore dell’uomo”.<sup>31</sup> Mentre la persona, l’ “io” è indisponibile allo stato e al suo ordinamento. Essa è libera e responsabile della sua vita in tutti i suoi aspetti. Tutto: famiglia, società, casa, lavoro, pubblica amministrazione, politica, etc., allora, è “sussidiario” alla sua responsabilità. La persona deve essere formata, educata, aiutata anche mediante sussidi che le permettano di svolgere la sua personalità e il suo percorso umano. Possiamo, a questo punto, cominciare a parlare di “scelta etica”, “rivoluzione culturale” e di “responsabilità sociale” riferita a persone (imprenditori, dirigenti, amministratori) seriamente impegnate con il proprio umano.

*b) Sussidiarietà verticale e orizzontale.*

La Carta europea esprime il principio nei termini seguenti: “l’esercizio delle responsabilità pubbliche deve, in linea di massima, incombere di preferenza sulle autorità più vicine ai cittadini” (art. 4).

Per indicare questo riferimento è invalso l’uso di affiancare al termine sussidiarietà l’aggettivo “verticale”, mentre si parla di sussidiarietà “orizzontale” quando ci si riferisce alla relazione fra istituzioni e società civile.

Che lo Stato non debba sostituirsi alle iniziative degli individui e delle associazioni, ma che al contrario debba fare appello alle loro energie è peraltro un caposaldo del pensiero liberale.

In sostanza il principio di sussidiarietà cosiddetta “orizzontale” richiede che lo Stato intervenga solo in quanto le funzioni non possano essere svolte dai cittadini e dalle formazioni sociali che essi esprimono. Esso definisce il limite esterno alla funzione della pubblica amministrazione.

Il principio viceversa nella sua accezione “verticale” limita l’intervento del livello istituzionale superiore all’ipotesi in cui il livello inferiore non agisca.

Tale ultimo principio è stato ripreso dalla Comunità Europea (in particolare dal trattato di Maastricht) come difesa delle prerogative degli Stati Membri cioè come limite all’intervento normativo comunitario.

In omaggio a tale ultimo principio di sussidiarietà “verticale” è emersa l’esigenza di valorizzare le autonomie locali.

Tutti gli interessi e i bisogni localizzati su un certo territorio devono essere amministrati dagli Enti che ne sono esponenziali e solo dove le loro possibilità siano inadeguate, o per mancanza di mezzi o per maggiore estensione territoriale del bisogno, deve intervenire l’Ente maggiore.

In definitiva le funzioni pubbliche devono essere svolte dal livello di governo più vicino ai cittadini.

Il principio di sussidiarietà, specie nell’accezione “orizzontale”, determina un rapporto completamente nuovo tra la Pubblica Amministrazione e i cittadini, non più da superiore ad amministrato, ma di collaborazione tendenzialmente paritaria per il raggiungimento di un fine

---

<sup>31</sup> L. Giussani (2009), *Qui e ora. (1984-1985)*, Rizzoli, Milano, pag. 355.

d'interesse generale comune.

Esso implica la valorizzazione dei cittadini associati, cioè delle organizzazioni che, pur essendo private nella forma e nella sostanza perseguono finalità di utilità generale, collettiva e in definitiva pubblica.

Emerge da questa impostazione un'idea di autorità pubblica che dovrebbe garantire a tutti, operatori e utenti, trasparenza: ossia l'accesso alle informazioni necessarie per operare e per controllare i risultati; deve stabilire e far rispettare poche ma chiare, regole del gioco; deve, soprattutto, misurare i risultati in una prospettiva strategica di riequilibrio e di sviluppo.

Nei settori non market gli operatori (imprese *profit*, imprese *non profit*, pubbliche istituzioni) dovrebbero essere messi sullo stesso piano, nella misura in cui accettano le regole e le condizioni stabilite dalla pubblica autorità; devono essere dotati di reale autonomia e responsabilità di bilancio e misurati con gli stessi criteri, sulla base dei risultati ottenuti e delle prestazioni erogate.

Agli utenti-clienti- cittadini, infine, dovrebbe essere restituito un reale potere di scelta e quindi di controllo sull'efficacia dei servizi e di determinazione del sistema premiante.

C'è un ulteriore aspetto che acquista un'importanza e un'attenzione rilevante da parte delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni in generale sul tema della sussidiarietà orizzontale sancita dal nuovo art. 118, ultimo comma, della Costituzione italiana, che recita "Stato, regioni, province, città metropolitane, comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singolo o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

Alla luce di questo articolo, infatti, il rapporto tra rendicontazione sociale e partecipazione della cittadinanza si sviluppa anche lungo un'altra dimensione, quella della rendicontazione delle azioni civiche promosse dai cittadini attivi nell'ambito di politiche di cui gli enti pubblici hanno la responsabilità ultima.

#### *c) Sussidiarietà interna ed esterna.*

L'ipotesi di lavoro è che la competitività delle organizzazioni statali, *profit* e *non profit* possa avere a che fare con una concezione "sussidiaria" che si esprime secondo due linee complementari.

La dimensione interna all'organizzazione, è la valorizzazione delle persone che guidano l'impresa e che vi lavorano apportandovi i loro ideali, i loro legami e sistemi relazionali.

In tale concezione e prassi la centralità della persona non è strumentale, ma è un valore in sé, che origina dalla sua libertà e per questo non è manipolabile, ma può essere valorizzata.

La dimensione sussidiaria esterna è legata all'ipotesi che, nell'esempio delle imprese, la competizione possa essere concepita non innanzitutto in termini "darwiniani", come eliminazione dei concorrenti dal mercato, ma come costruzione di reti orizzontali (vedi modello distretto) e verticali (fornitori-produttori-clienti) e di strutture associazionistiche che promuovono lo sviluppo di ogni entità.

In sintesi, se la sussidiarietà è l'espressione della centralità della persona, nel mondo dell'impresa essa si misura da tutte le dinamiche, interne all'azienda o messe in atto all'esterno di essa, che più valorizzano l'uomo in ciò che più lo costituisce: la sua capacità di relazione.<sup>32</sup>

#### *d) Sussidiarietà circolare.*

L'articolo 118 Cost. enuncia il dovere per gli Enti territoriali componenti la Repubblica di favorire tali forme di assunzione di responsabilità in contesti d'interesse generale non gestiti dalla mano pubblica (o dalle organizzazioni privatistiche che sempre più frequentemente sono i successori dell'Ente pubblico nelle gestioni dei servizi).

Il fenomeno in esame, sorto dalla consapevolezza democratica che sempre di più emerge nella società civile, esprime una forma di relazione con i pubblici poteri non riconducibile al modulo

---

<sup>32</sup> A cura della Fondazione per la Sussidiarietà, (2009), *Rapporto sulla sussidiarietà 2008 -Sussidiarietà e ... piccole e medie imprese*, Mondadori, Milano, pag 10.

formale della cittadinanza partecipativa o procedimentale, nella quale si realizzano le garanzie prevalentemente giuridiche del soggetto privato: esso costituisce quasi una specie di premessa alle forme di partecipazione (ovviamente elaborate e complesse dell'ordinamento pubblico generale), che mantiene una sua autonomia e un suo campo di azione riservato.

Si tratta di attivare un sistema circolare, nel quale le imprese che producono dei beni e dei servizi ricevono dalla società e dallo Stato dei beni anche in termini culturali che sono presupposti fondamentali per le loro attività economiche.

E viceversa società e Stato ricevono dalle imprese beni e servizi che non si limitano né alla produzione fatturabile né alle imposte con le quali l'impresa "ri-paga" allo Stato e – se tutto funziona bene – attraverso di esso alla società i beni ricevuti, ma anche occupazione, innovazione, prestigio economico e culturale.<sup>33</sup>

In tale contesto assume particolare significato il tentativo attuato da varie amministrazioni di porre in essere uno strumento di rapporto fra le istituzioni e la società civile che trova sintesi nell'idea di Piano strategico.

Il Piano strategico, già attivato da molte istituzioni in Italia e nel mondo, potrebbe costituire, appunto, questa nuova modalità di rapporto tra istituzioni e società civile dove i vari soggetti sociali, economici e istituzionali, ossia organizzazioni *profit*, *non profit* e amministrazioni pubbliche partecipano con pari dignità all'elaborazione delle politiche di sviluppo socio-economico del territorio. Ossia potrebbe essere un modo di azione capace di coinvolgere le formazioni sociali nella programmazione e nella gestione delle politiche locali territoriali.

La pianificazione strategica territoriale, così come concepita nel processo di costruzione del Piano strategico, può essere definita come la costruzione collettiva di una visione condivisa del futuro di un dato territorio, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto; un patto fra amministratori, attori, cittadini e partner diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia e una serie conseguente di progetti, variamente interconnessi, giustificati, valutati e condivisi; e, infine, come il coordinamento delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella realizzazione di tali progetti.

Ciò potrebbe rappresentare l'applicazione puntuale dell'indirizzo legislativo tratto dall'art. 118 Costituzione, dove recita: "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività d'interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

Infine possiamo riconoscere come la concezione della sussidiarietà come servizio esprime un'idea del rapporto Stato-società in termini di "Più società meno Stato", ossia di più creatività resa capace di ordine da un'educazione sociale adeguata e meno tentativo di pianificazione generale da parte del potere. Chi ha paura di una generazione delle cose dal basso, prima di tutto è ben lontano dal conoscere il principio di sussidiarietà e, in secondo luogo, è contraddistinto da un solo timore: quello di non aver possesso della situazione. Per questo è estremamente seccante una presenza sociale forte per il centralismo burocratico che oggi tende a determinare ogni tipo d'istituzione. La caratteristica principale del centralismo burocratico è quella di costruire a tavolino programmi e strategie per poi "giacere" tranquillamente sulla funzionalizzazione e strumentalizzazione di tutto a questi programmi.

Nel campo morale, poi, il centralismo sceglie certi valori, di cui si proclama e si fa difensore, obliterando e censurandone altri più scomodi e più radicali. Questi valori selezionati diventano i "valori riconosciuti da tutti". Possiamo citare nel merito una frase di John Dewey: "La ricerca dei valori che possono essere assicurati e condivisi da tutti, perché connessi alla vita sociale, è una ricerca in cui la filosofia troverà non rivali ma coadiutori negli uomini di buona volontà".

Tornando al nostro tema sulla responsabilità sociale: chi deciderà i valori ai quali deve ispirarsi l'etica? Chi codificherà i valori etici e presidierà il sistema di controllo in modo che coloro che denunciano il non rispetto di tali codici non sono visti come delle "spie" ma come persone con

---

<sup>33</sup> *Ibidem*, pag 218.

grande responsabilità sociale e senso del dovere rispetto alla collettività di cui fanno parte?

La dottrina sociale cattolica appare, allora, come baluardo dell'affermazione della persona, della sua dignità e della sua libertà in tutte le sue espressioni e, in tale contesto, la sussidiarietà emerge come uno dei principi cardini di un'azione culturale tesa allo sviluppo della responsabilità sociale.

Per questo occorre attivare un lavoro formativo teso all'educazione alla libertà e alla responsabilità.

“Così come lo statalismo può fare comodo ai cittadini che preferiscono un assetto assistenzialistico, anche il paternalismo aziendale può fare comodo a chi preferisce eseguire compiti senza coinvolgersi personalmente.

E qui emerge un aspetto fondamentale: la sussidiarietà, da qualunque punto di vista si consideri, richiede e al contempo promuove un'educazione alla libertà e quindi alla responsabilità.

Il principio di sussidiarietà si basa, di fatto, sulla capacità e la volontà della persona di assumersi la responsabilità di affrontare in un modo costruttivo i problemi che la vita stessa pone, mettendosi insieme ove possibile o necessario con altri, lavorando insieme per raggiungere obiettivi comuni e condivisi”.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> A cura della Fondazione per la Sussidiarietà, (2009), *Rapporto sulla sussidiarietà 2008 -Sussidiarietà e ... piccole e medie imprese*, Mondadori, Milano, pag 221.