

## ARGOMENTO

# L'impresa socialmente responsabile e il suo governo *multi-stakeholder*. Un modello di impresa per il sindacato e la politica democratica

Lorenzo Sacconi\*

## 1. Introduzione e sguardo d'insieme

In questo articolo sostengo l'importanza per la politica democratica di avere una *visione di valore* (cioè l'opposto di un «disvalore») dell'impresa, da contrapporre allo status quo italiano dell'impresa a conduzione prevalentemente familiare, ormai insufficiente, e al dogma dello *shareholder value* – il quale, sebbene ci venga ancora proposto come il modello da seguire in futuro, dovrebbe piuttosto essere considerato un *non-starter*, dal momento che ha fallito nella crisi finanziaria globale del 2007-2008 di cui subiamo ancor oggi le conseguenze. La mancanza di questo tema nelle proposte programmatiche del sindacato e della politica democratica è indice di subalternità alla cultura economica frutto del trentennio «neoliberista» (o *neoliberal*), o più correttamente della visione *libertarian* (che io tengo strettamente distinta dal liberalismo democratico). Ciò porta a ritrarsi da un terreno sul quale ci sarebbero tante cose da dire e fare, e su cui si troverebbero nel mondo molti interlocutori simpatetici.

Il mio contributo è così articolato. Nella seconda sezione presento le ragioni per le quali dovremmo essere convinti della necessità di una visione di valore dell'impresa, con riferimento a due temi che nessuno può ignorare: le riforme del diritto del lavoro e la discussione sulla sostenibilità del welfare state. La mia tesi è che la riflessione sulle prime è stata fortemente deficitaria, perché trascura il fatto che il tema «flessibilità in uscita» (cioè, fuor di metafora, il licenziamento) è parte della regolamentazione dell'impresa come organizzazione economica e non di un astratto «mercato del lavoro» (che al momento della decisione di licenziare o meno un lavoratore a tempo indeterminato si è dissolto da tempo nella vita organizzativa). Per soste-

\* Lorenzo Sacconi è docente di Politica economica presso l'Università di Trento e direttore di EconomEtica (Milano).

nerlo uso l'argomento che esiste sempre una complementarità tra la disciplina del rapporto del lavoro dipendente, o sua protezione giuridica, e la forma della *corporate governance*. Quando l'equilibrio tra queste due istituzioni si rompe, allora le conseguenze sono nefaste. Riformare un elemento senza considerare l'altro è il più grave errore di questa stagione di «riforme» del diritto del lavoro.

La mia tesi a proposito del welfare è che senza inserire le istituzioni di *corporate governance* nel disegno delle istituzioni fondamentali della società che rispondono alle richieste della giustizia distributiva, e assegnando lo scopo della giustizia solo alle istituzioni di welfare state (scuola, sanità, assistenza), il risultato che si ottiene è che le istituzioni di mercato tenderanno sempre a disfare di notte ciò che il *welfare state* cerca di costruire di giorno: l'opera per approssimare gli obiettivi della giustizia sociale diventa una tela di Penelope interminabile e inutile, e rischia di diventare credibile l'idea che la coesione sociale sia addirittura un lusso che non ci possiamo permettere.

Nella terza sezione presento la *pars destruens* del mio argomento, ovvero il ruolo che nella crisi attuale ha avuto il modello di impresa alternativo alla visione che intendo difendere, cioè il modello basato sul dogma dello *shareholder value* (affermatosi nel trentennio di egemonia neoliberista). Mostro quindi perché, nonostante i «riformatori» ce lo continuino a proporre come l'orizzonte dello sviluppo evolutivo del capitalismo italiano, esso dovrebbe essere considerato un *non-starter*.

Nella quarta sezione presento l'alternativa al modello dello *shareholder value*, nei suoi tratti essenziali e comuni a varie forme giuridiche di impresa con esso compatibili: è l'idea dell'impresa socialmente responsabile e il modello di governo *multi-stakeholder*. Spiego perché esso è più efficiente in termini di costi di transazione e di produttività dei fattori (investimenti specifici in capitale umano), quindi perché l'impresa in questo modo è capace di generare più e soprattutto buona occupazione. Offrendo un'equa protezione a tutti gli investimenti di natura idiosincratICA<sup>1</sup> (sia quelli in capitale finanziario sia quelli in capitale umano e in innovazione), questo modello è l'unico in grado di sostenere la crescita della produttività di tutti i fattori. Inoltre spiego come l'idea di equità possa risolvere il dilemma – sempre tormentosamente enfatizzato dai neoliberisti – circa la difficoltà di bilanciare

<sup>1</sup> IdiosincratICO, nel gergo economico, si usa per indicare qualcosa che è specifico, peculiare di un individuo, di un gruppo o di una relazione.

interessi diversi nel governo dell'impresa, e come si ottenga questo risultato attraverso un ben specificato modello di contratto sociale dell'impresa, che definisce i diversi doveri fiduciari del management dell'impresa verso i diversi *stakeholder*, e che si riallaccia perfettamente al disegno del contratto sociale costituzionale e della giustizia distributiva nella società in generale.

Nella quinta sezione illustro con un certo dettaglio alcune esemplificazioni di forme di impresa compatibili con le linee generali del modello. L'impresa capitalistica socialmente responsabile, basata su una norma astratta di estensione dei doveri fiduciari, l'autoregolazione e il dialogo sociale, la co-determinazione tedesca, le reti di impresa socialmente responsabili, l'impresa sociale. Per ciascuno di questi esempi avanzo alcune proposte di attuazione. In questa sezione presento anche alcuni esempi concreti che possono far intuire come il modello proposto corrisponda a forme di impresa più eque ed efficienti di quelle alternative: gli esempi Chrysler e Volkswagen messi a confronto con l'esempio Fiat, il caso della crescita dimensionale e dell'integrazione orizzontale o verticale delle piccole imprese italiane.

## **2. Perché un modello di impresa è necessario**

È possibile che il lettore non muova dalla mia stessa convinzione circa la necessità di una «visione di valore» dell'impresa. Assumo però che egli non sia indifferente ai cambiamenti del diritto del lavoro, specialmente in materie come la «flessibilità in uscita» (licenziamenti), e al contempo sia preoccupato della sorte, della sostenibilità del welfare state e degli obiettivi di giustizia sociale a esso affidati. Intendo dimostrare che l'una e l'altra preoccupazione implicano la necessità di avere una visione e un modello alternativo di impresa.

### **2.1. Complementarietà tra diritto del lavoro e governo d'impresa**

L'Italia sta vivendo una stagione di riforme del diritto del lavoro. Il tratto caratterizzante (e il difetto) di molti di questi provvedimenti è considerare tale materia (ad esempio, la riforma dell'art. 18) come materia di regolazione del *mercato* del lavoro piuttosto che del *funzionamento* dell'impresa intesa come *organizzazione*, retta da relazioni gerarchiche alternative a quelle del mercato concorrenziale. L'impostazione dei «riformatori» (spesso di stampo neoliberista) è infatti che esista un grado naturale di frizione nel mercato del

lavoro. Ogni rigidità superiore a quel minimo è frutto di regolazione eccessiva, eliminando la quale il mercato del lavoro tornerebbe in un equilibrio di quasi pieno impiego delle risorse. L'obiettivo è perciò creare flessibilità in uscita, al fine di consentire maggiore occupazione. Allo stesso tempo, da parte dei riformatori, che presumono di avere una certa capacità di analisi economica del diritto del lavoro (Ichino, 2000), ci si concentra sulle asimmetrie informative (a vantaggio del lavoratore), note come «selezione avversa», in base alle quali il datore di lavoro non conosce le caratteristiche del lavoratore che deve assumere, mentre quest'ultimo non ha incentivo a rivelare la sua vera qualità. Nella fase di selezione e di incontro tra domanda e offerta queste asimmetrie ostacolano la decisione di assumere a tempo indeterminato, da parte del datore di lavoro, per il rischio di commettere errori. Se il lavoratore può dunque essere licenziato e si riduce l'impatto dell'asimmetria informativa sul costo di commettere errori, dovrebbe quindi aumentare il ricorso a contratti a tempo indeterminato.

L'errore di questa impostazione è trattare il licenziamento di singoli lavoratori assunti a tempo indeterminato, magari dopo anni di lavoro in un'impresa, come un problema di flessibilità del mercato del lavoro e non come una questione di efficienza e di equità del funzionamento delle imprese, cioè *organizzazioni* che rimpiazzano i mercati con una logica economica differente. Tale sostituzione riguarda il fatto che nel corso di un contratto di lunga durata (come quello di lavoro a tempo indeterminato, ma anche contratti di fornitura di altri servizi) avviene ciò che gli economisti neo-istituzionalisti chiamano «trasformazione fondamentale» (Williamson, 1975, 1986): le parti fanno investimenti specifici, i cui benefici sono legati all'andare a buon fine delle transazioni nel tempo. In particolare, il lavoratore e il manager investono in capitale umano specifico, che può avere un ritorno per l'impresa e per loro stessi nel lungo periodo. Al contempo, nell'impresa si creano situazioni di complementarità, per cui le risorse cognitive di alcuni possono essere positivamente impiegate solo se c'è la cooperazione di quelle di altri (in modo più o meno simmetrico) (Aoki, 2010). Si creano interdipendenze strategiche e possibilità di contrattazione in vista della creazione e distribuzione di surplus cooperativi che rimpiazzano le logiche competitive del mercato.

Lo stesso fenomeno ha anche un lato negativo. Il contratto a lungo termine (o a tempo indeterminato) è incompleto, perciò nelle sue falle si possono inserire comportamenti opportunistici, volti a espropriare gli investi-

menti degli uni da parte degli altri. Chi controlla variabili decisionali che sono essenziali per il successo degli investimenti altrui, può minacciare la rinegoziazione ed espropriare la controparte. Questa è la ragione per cui esistono organizzazioni e relazioni gerarchiche: esse mettono sotto il controllo (autorità) della parte che fa gli investimenti più importanti le variabili decisionali che influiscono sulla possibilità di portarli a buon fine (Williamson, 1975, 1986). Ma la soluzione puramente gerarchica, che può funzionare quando gli investimenti sono unilaterali, non funziona quando essi sono molteplici e interdipendenti. Un'impresa in cui l'autorità sia puramente assegnata a chi fa l'investimento finanziario apre la strada al rischio dell'abuso di autorità, volto a espropriare l'investimento in capitale umano dei lavoratori e del management (Sacconi, 1997, 2005a). Quando sono in gioco questi investimenti, dunque, non si tratta più dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma della protezione o meno dell'incentivo a investire in una risorsa idiosincraticamente legata all'organizzazione e alle altre risorse cognitive presenti al suo interno, il che è influenzato dall'esercizio dell'autorità. A sua volta, l'autorità si esercita nella possibilità di escludere le controparti dall'organizzazione, quindi dalle risorse mediante le quali il loro investimento può andare a buon fine. Ma escludere un lavoratore significa licenziarlo. E siamo dunque al punto.

Quando si parla di licenziamenti, l'economista dovrebbe dunque guardare al rischio di abuso di autorità che riduce l'incentivo a fare investimenti in capitale umano. È prima di tutto una questione di equità, ove la percezione di un rischio di iniquità sta alla base della caduta dell'incentivo a fare investimenti in capitale umano, quindi pregiudica anche l'efficienza e la produttività dell'impresa. Occorre perciò un bilanciamento. In ogni sistema istituzionale questo tema è affrontato mediante lo stabilirsi di un equilibrio basato sulla complementarità tra diversi tipi di regole: le regole (sia quelle imperative sia quelle frutto di autoregolazione, autonomia statutaria o contrattuale) che disciplinano la governance dell'impresa e quelle che regolano il rapporto di lavoro (Aoki, 2001, 2010; Deakin, Rebeiroux, 2008; Gelter, 2009).

Ad esempio, ci si può domandare come abbia potuto rimanere in equilibrio, con un elevato livello di efficienza e una certa percezione di equità, il capitalismo americano dell'impresa manageriale (Kaufmann, 2002). A scanso di equivoci, stiamo parlando della stagione nata negli anni trenta (con il *New Deal* rooseveltiano) e durata fino alla svolta neoliberista degli

anni ottanta (di cui parleremo nella terza sezione), di cui si può certamente dire che ha generato una distribuzione del reddito così diseguale che moltissimi americani la ritengono uno scandalo di iniquità (Krugman, 2007). Il precedente modello dell'impresa manageriale era invece basato sulla complementarità tra, da un lato, diffusione e polverizzazione della proprietà (azionariato diffuso), tale che in pratica l'azionista non fosse in grado di esercitare effettivo controllo, dall'altro, scarsa protezione giuridica del rapporto di lavoro e funzione scarsamente conflittuale delle *unions*. In quel modello ha funzionato ciò che un filone importante del diritto societario americano chiama ruolo di «gerarchia di mediazione», svolto dagli amministratori e dai top manager, i quali, esercitando il *business judgement*, potevano mediare tra la remunerazione del capitale e lo sviluppo dei livelli occupazionali e retributivi dei dipendenti (Blair, Stout, 1999). È l'idea che gli amministratori avessero doveri fiduciari estesi verso la società, oltre che verso gli azionisti, interpretabile come una norma sociale che fino a un certo punto è stata prevalente nel dominio di applicazione della *corporate governance* americana (Blair, Stout, 1999; Stout, 2006; Kaufmann, 2002). Una *corporate governance* «imparziale» e l'assenza di un governo «proprietario» dell'impresa erano complementari a un diritto del lavoro meno protettivo (Gelter, 2009).

All'opposto, l'equilibrio italiano è stato improntato dalla forte concentrazione della proprietà, quindi dal controllo familiare non solo nell'impresa piccola e media, ma anche nella grande impresa (mediante «noccioli» di pochi azionisti che, con poco capitale investito, esercitano il controllo su grandi imprese attraverso strutture piramidali). In questo contesto il management ha scarsa autonomia e non esercita effettiva mediazione. Contrapposte alla natura «proprietaria» del governo d'impresa, abbiamo relazioni industriali più conflittuali e una presenza ben maggiore del sindacato. L'assenza di garanzia di aggiudicazione imparziale interna dei conflitti da parte delle istituzioni di *corporate governance* porta con sé che il bilanciamento *esterno* degli interessi nel caso di licenziamenti individuali sia affidato al giudice del lavoro. La *ratio* di questa funzione è, oltre che di impedire la discriminazione politica e sindacale, provvedere alla protezione degli investimenti specifici in capitale umano. Il giudice esterno all'organizzazione del lavoro, tuttavia, non può essere perfettamente informato a proposito dell'entità di tali investimenti, cui eventualmente correlare il risarcimento in caso di licenziamento. Era quindi del tutto logico che la legge precedente, nel caso in cui il giudice avesse rilevato l'abuso d'autorità, cioè l'intento di determi-

nare un'iniqua distribuzione dei costi e dei benefici dell'azione congiunta attraverso il licenziamento del dipendente, optasse per il reintegro. Attraverso il reintegro si eliminava l'asimmetria di potere negoziale a svantaggio del lavoratore nella ricontrattazione, in modo da indurre le parti a concordare su un risarcimento che ripagasse l'interesse sacrificato dal licenziamento a partire da una posizione di contrattazione equilibrata.

Per chiarezza, non stiamo qui parlando dei licenziamenti disciplinari o del licenziamento discriminatorio. L'abuso potenziale di cui si tratta è quello che si avvale della posizione gerarchica per espropriare il valore dell'investimento del lavoratore. È un conflitto distributivo che eventualmente sfocia in una decisione di esclusione (con un licenziamento per ragioni economiche). La questione che pone è quella dell'equità nella ripartizione del valore creato dalle risorse impiegate nell'impresa. L'equilibrio di complementarietà tra governance e diritto del lavoro raggiunto in Italia poteva certamente essere considerato una soluzione poco efficiente, ma aveva una sua logica. La riforma – che ignora la dimensione dell'organizzazione interna – semplicemente rompe quell'equilibrio senza pensare a un nuovo bilanciamento.

Si è parlato di modello tedesco come punto di approdo della riforma. Ma allora il modello tedesco dovrebbe essere preso nel suo assieme. L'equilibrio istituzionale di complementarietà tra *corporate governance* e diritto del lavoro tedesco suggerisce effettivamente livelli di efficienza ed equità superiori al caso italiano. La sua chiave di volta è però la gestione interna della flessibilità del lavoro, con minimi rischi di licenziamento, e ripartizione cooperativa dei costi e dei benefici, attraverso la codeterminazione garantita dalla presenza dei rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza, massimo organo societario – fino a occupare il 50 per cento delle posizioni in consiglio. La funzione di bilanciamento è allora garantita dalla governance interna che, anche quando non si riscontri la polverizzazione della proprietà (come in effetti non accade in Germania), ciò nondimeno prevede un processo democratico di deliberazione interna in cui sono rappresentati interessi molteplici (Gelter, 2009; Osterloch, Frey, Zeitoun, 2010). Ciò consente di de-enfatizzare (anche se limitatamente) il ruolo del giudice. Paradossalmente, invece, il modello duale (con consiglio di sorveglianza) è stato introdotto in Italia dalla recente riforma del diritto societario solo come differente forma di rappresentanza degli azionisti (e usato dalle banche nel corso delle fusioni per garantire posti a tutti i vecchi

consiglieri di amministrazione). Ciò mostra come sia strumentale il riferimento alla Germania, e alla «economia sociale di mercato», di cui la codeterminazione è un elemento costitutivo, da parte dei nostri riformatori neoliberalisti (per altro è vero che la codeterminazione non fosse la parte del modello tedesco più benvenuta dagli stessi ordo-liberali, assai critici di come l'effettiva «economia sociale di mercato» si era andata allontanando dal modello astratto di *economia concorrenziale (quasi) perfetta tra piccole imprese, garantita dalla Costituzione tedesca*, che loro avevano immaginato; vedi Peacock, Willgerodt, 1989a, 1989b).

Lo stesso strabismo, in effetti, accade in Italia con gli accordi sulla produttività favoriti dal governo dei tecnici, allo scopo di spostare l'ultima parola in materia di organizzazione del lavoro, mansioni e salari dal contratto di lavoro nazionale ai contratti aziendali e territoriali. Mentre questa decisione resterà lettera morta per la gran parte delle (piccole) imprese italiane, all'interno delle quali la contrattazione aziendale è assente, in un contesto di crisi della domanda e occupazionale è facile immaginare che la possibilità di ricontrattare le disposizioni del contratto nazionale a livello decentrato aprirà la porta a varie forme di abuso di autorità a livello decentrato.

La risposta «alla tedesca» sarebbe immediata: poiché le imprese con contrattazione decentrata sono medio-grandi o grandi, le decisioni aziendali sulla flessibilità, l'organizzazione e la parte variabile del salario dovrebbero essere prese da organi societari entro i quali i lavoratori siano rappresentati in modo determinante (come nei consigli di sorveglianza tedeschi, in cui il 50 per cento delle posizioni sono elette dai lavoratori). Ma il «riformatore» neoliberalista non intende disegnare un nuovo equilibrio basato sulla complementarità istituzionale tra diritto del lavoro e governance (in questo caso codeterminazione o democrazia industriale). Egli pensa solo a indebolire la posizione contrattuale del sindacato, per tornare all'equilibrio «naturale» di mercato. Al massimo egli concede che la «partecipazione dei lavoratori» possa avvenire con l'azionariato dei dipendenti, il cui scopo è far partecipare maggiormente il dipendente al rischio di impresa. Mai che gli venga in mente che il problema è la partecipazione nell'esercizio del diritto residuale di controllo, o almeno la sorveglianza circa l'esercizio di tale diritto da parte dell'imprenditore e un vincolo dall'interno circa il suo abuso potenziale. Spetterebbe alla politica democratica e al sindacato porre il problema. Se non ora, quando?

## **2.2. Social Welfare e corporate governance**

La necessità di una visione di valore alternativa dell'impresa trascende il tema delle cosiddette «riforme del mercato del lavoro», ed è essenziale se vogliamo rendere credibili le promesse di giustizia sociale legate al welfare state. Prendiamo al meglio la visione della giustizia distributiva che attribuisce importanti compiti allo Stato sociale, ma non inserisce negli scopi del contratto sociale sui principi di giustizia la scelta delle forme della *corporate governance* e della democrazia industriale, né alcun vincolo giuridico o anche etico sulla forma di governance dell'impresa. La ragione di ciò può essere l'idea che le forme di impresa debbano essere flessibili e debbano derivare da liberi accordi locali e non generali, che cambiano volta a volta, adattandosi alle contingenze. E la credenza che se il mercato è neutrale, allora solo le dotazioni di base con le quali gli individui entrano nel mercato sarebbero importanti, e solo su di esse occorrerebbe influire mediante il welfare state.

Nulla in realtà impedirebbe che gli accordi privati fossero ricondotti entro certi vincoli di principio. Inoltre nulla imporrebbe che il contratto sociale «generale» non si articoli attraverso contratti sociali «locali», e che così la teoria della giustizia si applichi alle forme di impresa (Donaldson, Dunfee, 1999). Tuttavia, accettiamo provvisoriamente la separazione tra ciò che è deciso dal contratto sociale costituzionale e ciò che è deciso dal mercato, e vediamo le conseguenze.

Il modello di riferimento è un contratto sociale a due stadi, costituzionale e post-costituzionale (Sacconi, 1986, 1991). Preso al meglio, allo stadio costituzionale il contratto sociale stipula che il welfare state allochi *beni principali* (nel senso di Rawls, 1971) e *capacità* (nel senso delle *capabilities* di Sen, 1997, 2009) secondo il criterio della proporzionalità ai bisogni, e sia volto alla minimizzazione delle disuguaglianze inaccettabili attraverso il criterio della massimizzazione della posizione degli svantaggiati. Allo stadio costituzionale, in cui attraverso il welfare state vengono allocati i beni principali e le capacità secondo il criterio del bisogno, segue però la fase del contratto post-costituzionale. Si assume che entrando nelle varie forme di cooperazione sociale le parti possano negoziare in base ai loro contributi, e che in tal modo esse ottengano remunerazioni in proporzione ai loro contributi offerti al valore di ciascuna coalizione (impresa, associazione ecc.). Se nella seconda fase ciascuno contribuisce impegnando volontariamente le risorse, le capacità, i diritti che ha ricevuto nella prima, allora l'esito finale riflette, attraverso la remunerazione del contributo (e del merito), anche i biso-

gni, in base ai quali i beni principali e le capacità erano state allocate (Sacconi, 1986, 1991).

La nostra ipotesi in questo caso è che non ci siano vincoli sulla forma di governo delle imprese, quindi non esistano diritti che le parti possano fare valere nella scelta della governance delle differenti forme di cooperazione, tramite le quali esse possono contribuire alla produzione sociale. Nonostante John Rawls (1971) non avesse incluso le imprese tra le istituzioni fondamentali oggetto del contratto sociale, questa mancanza è abbastanza sorprendente se si pensa che la distribuzione dei beni principali come l'accesso alle carriere, la distribuzione del reddito e della ricchezza, le prerogative e l'autorità e le basi del rispetto di sé (cioè la disponibilità di un lavoro per provvedere ai mezzi che consentono il perseguimento del proprio piano di vita) nelle società contemporanee avviene largamente nelle imprese ed è influenzata dalle imprese. Al punto che, a un'analisi più accurata del ruolo e della natura delle imprese, sembrerebbe coerente includerle nella *teoria della giustizia*.

Ammettiamo tuttavia che i beni principali siano solo regolati e distribuiti attraverso le istituzioni del welfare state, e che la misura in cui essi sono influenzati dalle imprese sfugga alle disposizioni del contratto sociale. L'assenza di vincoli di giustizia sulla governance delle imprese genera così la possibilità di abusi di autorità al secondo stadio del contratto sociale post-costituzionale. Le dotazioni iniziali e le capacità (inizialmente allocate in modo proporzionale al bisogno relativo attraverso i sistemi dell'istruzione pubblica, della sanità e della partecipazione politica) non influiscono sulla remunerazione finale dei partecipanti alla vita delle imprese, poiché la loro possibilità di partecipare in modo eguale a ogni forma di cooperazione in ogni ordine e sulla base delle loro capacità e risorse è gravemente ridotta e delimitata a un numero ristretto di forme di cooperazione, derivanti dalla distribuzione esistente della proprietà e del controllo sulle risorse fisiche. In queste si esercita almeno potenzialmente, anche se in modo giuridicamente non illegale, quel tipo di opportunismo di chi detiene la proprietà e il controllo che abbiamo chiamato «abuso di autorità» (economica) (Sacconi, 1997). Ciò implica che un investimento in capitale umano che faccia uso di beni principali e capacità costituzionalmente allocate secondo il criterio del bisogno *non* sia protetto dalla garanzia che tale investimento costituisca lo *status quo* non rinegoziabile entro l'impresa. E che l'insieme delle azioni (strategie) a disposizione dei partecipanti a un'impresa non includa necessa-

riamente alcune opzioni che sarebbero correlate alla disponibilità, nel contesto dell'impresa, dei diritti costituzionali su determinate capacità e beni fondamentali (prerogative e autorità, accesso alle carriere, reddito e ricchezza, le basi del rispetto di sé).

Così la contrattazione post-costituzionale avviene in modo tale che si possono determinare effetti distributivi fortemente discosti rispetto alla distribuzione, che sarebbe semplicemente il frutto dell'impiego volontario e responsabile di tutti i diritti fondamentali distribuiti in base al criterio del bisogno relativo. La corrispondenza tra i frutti della decisione post-costituzionale e i criteri della distribuzione costituzionale dei diritti è negata. Si rompe quell'ideale relazione tra esiti finali e proporzionalità ai bisogni relativi, che dovrebbe essere garantita per mezzo della scelta volontaria del contribuente, attraverso il quale le dotazioni iniziali di diritti si riflettono sulla distribuzione finale dei risultati, e che era una delle caratteristiche del modello del contratto sociale a due stadi (costituzionale e post-costituzionale).

Esprimendoci in termini intuitivi: ciò che il welfare state cerca di costruire di giorno, viene disfatto di notte dall'operare dei meccanismi di mercato e della *corporate governance*. La quale, rispetto ai tentativi di affermare una distribuzione iniziale equa delle opportunità introduce costantemente distorsioni distributive sugli esiti finali, che sono funzione dell'abuso di autorità nella fase post-costituzionale. Quanto più la fase post-costituzionale si distanzia dal modello del contratto sociale tanto più allora la giustizia distributiva appare una chimera, o una «tela di Penelope», che vanamente lo stato sociale cerca di tessere provvedendo dotazioni iniziali eque, che poi il meccanismo della *corporate governance* costantemente distorce in termini di esiti finali.

Come si può non vedere qui i tratti della crisi europea, che a partire dalla crisi finanziaria nata nel settore privato si estende ai debiti sovrani, rendendo via via più gravi i problemi della coesione sociale e meno sostenibili i compiti del welfare state, gravato dagli effetti esterni della crisi finanziaria? Se gli effetti esterni della *corporate governance* venissero prevenuti, gli stessi obiettivi del welfare state apparirebbero meno irrealizzabili. Un modello di contratto sociale costituzionale e post-costituzionale dovrebbe perciò includere nella fase costituzionale la distribuzione di diritti che vincolano l'assetto di governo delle imprese, cui gli individui possono decidere di aderire e di istituire in fase post-costituzionale.

### 3. Lo *shareholder value* e la crisi

In mancanza dell'affermazione di un modello differente, la discussione in Italia rimane ferma all'alternativa tra lo status quo dell'impresa a prevalente controllo familiare (adatto alla piccola impresa, ma incapace di sostenere la crescita dimensionale) e il modello dello *shareholder value*, al quale i riformatori neoliberalisti vorrebbero far tendere le istituzioni del capitalismo italiano. La mia tesi è che il modello dello *shareholder value* dovrebbe essere considerato un *non starter* per le riforme invocate, poiché prima ancora di essersi del tutto affermato in Italia esso è già fallito altrove, con la grande crisi iniziata nel 2007-2008 e dalla quale non siamo ancora usciti.

È bene ricordare che quello del «massimo valore per gli azionisti» non è l'unico modello di capitalismo americano, anche se esso è apparso dominante nell'ultimo trentennio nei paesi anglosassoni, né l'unico modello a livello internazionale (Franklin, Gale, 2000). Piuttosto esso si è affermato senza cambiare i principi base del diritto societario e della *corporate governance* americana, compatibili anche con la dottrina alternativa dalla «gerarchia di mediazione», che pur continua a essere professata e difesa.

Un ruolo rilevante ha avuto nel suo emergere la pressione esercitata dalla svolta ideologica neoliberista o libertaria degli anni ottanta, e la sua coincidenza con gli interessi egoistici della classe manageriale ai vertici delle imprese (Krugman, 2007). Avidità che l'economia neoliberista legittimava come un requisito di funzionamento del capitalismo di mercato. Infatti la chiave del cambiamento è stata l'affermarsi di schemi di remunerazione dei manager e degli amministratori (le famose *stock option* e le parti variabili della remunerazione legate ai corsi azionari), attraverso le quali essi venivano spinti ad agire non come fiduciari di altre categorie e di interessi non propri, ma come se fossero capitalisti essi stessi, cioè volti a massimizzare il valore delle azioni in quanto coincidente con il loro interesse personale (Jensen, Meckling, 1976). A questo si sono accompagnate norme a favore della contendibilità del controllo societario mediante scalate e acquisizioni ostili (per altro contrastate da norme locali contro la *take over mania*, che nascevano dalla richiesta di difendere gli *stakeholder* normalmente danneggiati dal fatto che, a seguito dei debiti accumulati nel corso del rastrellamento delle azioni, e per far fronte alle promesse di redditività, le aziende venissero spezzettate e vendute in modalità tali da contraddire gli investimenti o

gli impegni contrattuali assunti in precedenza con altri *stakeholder*, cioè lavoratori, clienti e fornitori) (Macey, 2008).

Bisogna guardarsi a tale proposito dal fornire una visione cospirativa: parliamo piuttosto di norme sociali (convenzioni) e di modelli mentali molteplici (*frame* collettivi) sempre potenzialmente in competizione nello stesso dominio della *corporate governance*, alcuni dei quali, prima in equilibrio, possono essere destabilizzati a causa di shock esterni (ad esempio, nel nostro caso, lo shock petrolifero degli anni settanta), mentre altri possono riaffacciarsi per stabilirsi in un nuovo equilibrio attraverso una lotta evolutiva di durata pluridecennale, che non necessariamente seleziona le soluzioni globali più efficienti o eque (Posner, 2000; Aoki, 2001, 2010; Stout, 2012; Sacconi, 2012a, 2012b). Ecco perché non si è neppure trattato dell'unico modello di capitalismo a livello internazionale. In altri contesti istituzionali e culturali altre norme sociali di *corporate governance* hanno persistito, dimostrando migliore capacità adattiva agli shock esogeni. Come risulta per altro evidente dai documenti Ocse sulla *corporate governance*, nei quali sempre più frequentemente sono citati modelli di governo di impresa orientati agli *stakeholder* (dando così conto di sistemi persistenti in alcune delle nazioni maggiormente sviluppate, e con una maggiore produttività nei settori industriali a elevata innovazione, quali Germania e Giappone) (Aoki, 2010).

Certamente il modello della supremazia dello *shareholder value* ha una sua dottrina retrostante, di cui si possono brevemente riassumere i capisaldi (per un'analisi delle sue radici, vedi Cassidy, 2009). Primo: sebbene i mercati siano di norma imperfetti e i contratti siano incompleti, si sostiene che il mercato della proprietà, cioè il mercato finanziario nel quale i titoli azionari vengono comprati e venduti, sarebbe invece efficiente. La dottrina ammette che, se si considerano i contratti che in un'impresa collegano lavoratori, investitori o fornitori di tecnologia, l'incompletezza del contratto possa indurre comportamenti opportunistici (iniquità e inefficienza), ammettendo inoltre che chiunque controlli l'impresa può tirare dalla sua parte una coperta che resta troppo corta per dare copertura a tutti gli interessi coinvolti. In altri termini, è vero che sotto tutte le soluzioni ammissibili di governo dell'impresa possono permanere costi del contratto e di governo (Grossman, Hart, 1986).

Tuttavia, si sostiene che il mercato finanziario sarebbe in grado di scontare anticipatamente queste inefficienze stabilendo ex ante il prezzo dei ti-

toli ai quali la proprietà verrà venduta, poiché è in grado di apprendere anticipatamente e convogliare tutte le informazioni relative alle soluzioni alternative dell'allocazione della proprietà e del controllo. Quindi anche scontando gli eventuali costi che ogni imprenditore imporrebbe agli altri *stakeholder* in caso di controllo da parte sua sull'impresa. Se occorre compensare qualcuno per il valore che perderà in futuro con la cessione della sua quota di controllo su un'impresa, per effetto dell'opportunità atteso del nuovo controllante, questa compensazione sarà inclusa nel valore di mercato del titolo e nel prezzo che il nuovo controllante dovrà pagare per entrare in possesso dell'impresa. Ciò che è irrazionale nei contratti dell'economia reale, per miracolo diventa razionale e prevedibile nel mondo della finanza in cui si scambiano quote di proprietà (Hart, 1995).

Secondariamente, poiché ovviamente le imprese così intese non sono dirette dagli azionisti, ma da manager e amministratori che hanno significativi vantaggi informativi a riguardo della gestione nei confronti di tutti i loro interlocutori, per primi gli azionisti, e dal momento che l'asimmetria non può essere eliminata, la dottrina suggerisce la soluzione che i manager vengano appropriatamente incentivati ad agire come se i loro interessi fossero allineati con quelli degli azionisti. Con sofisticati modelli principale/agente si è così pensato di poter progettare contratti incentivanti che remunerassero i manager solo in funzione del «valore per gli azionisti». Essi vengono pagati di più per fare quello che avrebbero fatto con un contratto tradizionale in mancanza di asimmetria informativa. Gli incentivi riconoscono una rendita informativa, in modo che l'abuso del vantaggio informativo non sia più conveniente.

Non è chiaro perché eminenti economisti (Hart, 1995; Grossman, Hart, 1986; Hart, Moore, 1990), anziché pensare al «contratto sociale» iniziale, che dovrebbe disegnare la costituzione dell'impresa in modo da allocare il controllo allo *stakeholder* più efficiente e, insieme, prevenire con doveri fiduciari estesi verso i non controllanti il suo abuso di autorità nel tempo, abbiano pensato di affidarsi all'ipotesi chiaramente falsa di un mercato finanziario efficiente, in grado di prevedere tutto e di raccogliere le informazioni su tutto. Se non forse per il fatto che ciò avrebbe richiesto di mettere un paradigma «politico» (il contratto sociale), piuttosto che «economico» (il mercato), alla base del contratto che al «tempo zero» decide l'allocazione del diritto di proprietà, e per il fatto che il mercato fa parte della «metafisica influente» della professione economica.

Di fatto tale ipotesi è un modo per addomesticare la realtà, in cui gli operatori finanziari sono come ogni altro agente caratterizzati da informazioni incomplete e razionalità limitata. Durante la crisi si è osservato che anche operatori sofisticati emettevano prodotti finanziari (*subprime*) del cui contenuto non erano del tutto al corrente, mentre manager (di imprese e banche) compravano prodotti di cui non sapevano esattamente il comportamento possibile in Stati possibili, anche se improbabili, del mondo. Si è visto che facoltosi investitori hanno bisogno di fidarsi dei propri consulenti finanziari e sono pronti a farlo anche nei riguardi di truffatori capaci di raccontare la favola di rendimenti stabilmente crescenti, sempre in grado di battere il mercato (vedi il caso Madoff).

Per altro, la focalizzazione sulla massimizzazione del valore delle azioni nel breve periodo, cioè considerare direttamente solo il ritorno sul capitale investito in un arco temporale ravvicinato, richiesto dalla flessibilità e costante adattabilità dell'investimento finanziario, non spinge certamente ad avere una rappresentazione equa dei valori in gioco in ciascuna scelta imprenditoriale, né permette di avere uno sguardo abbastanza lungo entro il quale certe rinunce attuali a favore di terzi possono essere ripagate da vantaggi futuri. Così abbiamo spesso visto il valore azionario delle imprese salire a fronte di decisioni di ristrutturazione e delocalizzazione che tagliavano migliaia di posti di lavoro, spostavano impianti in paesi con bassi salari, condizioni di lavoro ai limiti della violazione dei diritti umani e maggiore facilità di inquinare. Come possiamo essere sicuri che in questi casi non si siano distrutte risorse e investimenti idiosincratici in misura superiore ai vantaggi ottenuti, se la valutazione era concentrata sulla redditività immediata del capitale, mentre non considerava gli effetti esterni su altri *stakeholder* (cioè calcolava solo i vantaggi di alcuni e trascurava i costi di altri) e non prendeva in considerazione la dimensione temporale in cui i vantaggi alternativi avrebbero potuto materializzarsi?

D'altra parte, per le stesse ragioni i manager, ben lungi dall'essere disciplinati dai contratti incentivanti ad agire nell'interesse degli azionisti, potevano agire nel proprio interesse (remunerazioni variabili) manipolando i dati di bilancio, oppure intraprendendo investimenti finanziari troppo arrischiati. Quello che può apparire un comportamento imprudente, che sarebbe irrazionale intraprendere in isolamento, può essere un comportamento da cui è quasi impossibile discostarsi in una situazione in cui «così fan tutti» (Cassidy, 2009). Inoltre, se la conoscenza è incompleta, i rischi associati

all'azzardo possono venire sistematicamente sottovalutati. È chiaro che un modello di governo delle attività economiche in cui il criterio guida di ogni decisione sia la massimizzazione del valore per gli *shareholder* non può non riflettersi nella crescente disegualianza tra percettori di redditi da capitale e percettori di redditi da lavoro. Questo è stato il motore della crescita vertiginosa delle disegualianze in America, con un crescente impoverimento relativo delle classi medie che vivono prevalentemente di stipendi e salari. Come è stato variamente sottolineato, la disegualianza è stata una delle cause della crisi finanziaria, poiché le classi medie impoverite, in un contesto di regressione del welfare state, si sono sempre più rivolte all'indebitamento, trovando un sistema finanziario pronto a rispondere a questa domanda con la produzione di quegli stessi prodotti finanziari tossici che gli operatori, spinti da azzardo morale e razionalità limitata, tendevano a sottovalutare in termini di rischiosità.

Il modello di governo dell'impresa basato sulla dottrina della massimizzazione del valore per gli azionisti, in funzione del quale sono state forgiate le stesse politiche di regolazione e liberalizzazione dei mercati finanziari, ha così avuto una parte assai rilevante nel generare la grande crisi del 2007-2008. Dobbiamo ancora credere che quello sia il modello da assumere a riferimento per l'evoluzione del capitalismo italiano? Non è venuto il momento di pensare a un'alternativa?

## 4. Il paradigma alternativo: l'impresa socialmente responsabile

### 4.1. La definizione

L'alternativa è l'impresa socialmente responsabile. Per essere propositivi è bene usare una definizione (Sacconi, 2005b, 2006a, 2006b, 2010a): l'impresa socialmente responsabile, qualunque sia la sua forma proprietaria, persegue come *funzione obbiettivo* la *creazione e distribuzione equa di valore tra tutti i suoi stakeholder*. La sua governance è *estesa* poiché i *doveri fiduciari* di coloro che al suo interno esercitano autorità (imprenditore, amministratori, manager) sono *estesi*: dai doveri fiduciari nei confronti dei titolari della proprietà ad analoghi (anche se non di necessità identici) doveri fiduciari verso tutti gli *stakeholder*.

Vi sono due categorie di *stakeholder* (individui o gruppi «con interessi in gioco», in inglese: *atstake*; vedi Freeman, 1984; Freeman et al., 2010; Do-

naldson, Preston, 2005; Clarkson Centre for Business Ethics, 1991). In senso *stretto* sono *stakeholder* quelle categorie di partecipanti all'attività d'impresa (sia che detengano quote di proprietà sia che il loro legame con l'impresa avvenga attraverso contratti) che compiono investimenti specifici per aumentare il valore del loro apporto all'impresa e alle transazioni con l'impresa, e che per questo possono subire il rischio dell'abuso di autorità attraverso la ricontrattazione, resa sempre possibile dall'incompletezza dei contratti (Williamson, 1975; Grossman, Hart, 1986). Tra questi figurano certamente i dipendenti dell'impresa, poiché quello in capitale umano, cognitivo e sociale (conoscenze specifiche, talvolta non formalizzate, circa le pratiche, le tecniche, le abilità, i codici di comunicazione e culturali, oppure le relazioni sociali e di fiducia interne all'impresa) è l'investimento più idiosincratico, che crea maggiore interdipendenza con altre risorse cognitive (quelle manageriali, quelle dei clienti o dei fornitori) o fisiche, che possono diventare essenziali affinché l'investimento in capitale umano vada a buon fine e torni a vantaggio di chi l'ha intrapreso. In sostanza l'investimento in capitale umano induce un effetto *lock-in* (l'essere «chiusi dentro» alla relazione), che è maggiore per i lavoratori che per altre categorie. Tuttavia anche l'immobilizzo di rilevanti quantità di capitale di rischio in processi di innovazione tecnologica e miglioramento della qualità di prodotti e processi, oppure la fornitura di beni strumentali e tecnologie dedicate, costituiscono investimenti specifici. Nondimeno è specifico l'investimento di fiducia del cliente o consumatore che dedica tempo e risorse per riconoscere un fornitore di un bene o servizio non standardizzato, del quale potersi (da un punto in poi) fidare senza ulteriori costi di ricerca (come succede per i servizi professionali o finanziari, oppure per i farmaci e in generale per i *credence goods*, e tra questi i beni del «consumo equo e solidale» che richiedono conoscenze sul processo produttivo non alla portata di tutti i consumatori). Lavoratori (e tra questi i manager), investitori del capitale di rischio, fornitori e clienti sono quindi *stakeholder* in senso *stretto*.

In senso *largo* sono *stakeholder* anche tutte quelle categorie di persone le quali, pur non partecipando direttamente a transazioni con l'impresa, ne possono subire gli effetti esterni positivi o negativi. Ad esempio le comunità circostanti agli stabilimenti, su cui ricade l'impatto ambientale dei processi produttivi e l'inquinamento, ma anche il ritorno positivo d'essere luogo di residenza di lavoratori che, disponendo di redditi, possono sostenere i consumi culturali del territorio ovvero la domanda di altri beni e servizi. Non-

dimeno sono *stakeholder* in senso allargato di un'impresa finanziaria come una grande banca gli utenti del welfare state, qualora un default bancario obblighi lo Stato a un salvataggio che prosciughi il bilancio pubblico altrimenti dedicato al mantenimento dei servizi di welfare (si pensi ai casi di Irlanda, Spagna e Grecia).

Con doveri fiduciari intendiamo gli obblighi che nascono in una relazione fiduciaria nella quale un fiduciante delega un altro agente a esercitare autorità, grazie alla quale questi è in condizione di prendere decisioni discrezionali, con le quali fa uso o dirige risorse che gli vengono messe a disposizione dal fiduciante stesso, a condizione che tale autorità torni in ultima istanza a suo (del fiduciante) vantaggio. Il soggetto autorizzato all'esercizio di potere decisionale è inteso come il fiduciario, poiché è solo grazie alla fiducia del fiduciante che egli acquisisce autorità. Il fiduciante istituisce la relazione di autorità allo scopo di salvaguardare un interesse e un diritto legittimo – il cui contenuto è che l'attività del fiduciario torni in ultima istanza a suo vantaggio. Questo diritto corrisponde al *dovere fiduciario* del soggetto in posizione di autorità (il fiduciario) di orientare la sua attività solo a tale scopo (Sacconi, 2006b).

Nell'impresa socialmente responsabile il governo d'impresa è *multi-stakeholder* perché esso è teso a garantire l'ottemperanza di *doveri fiduciari* nei confronti dei molteplici *stakeholder*. Ciò prende forma negli obbiettivi, nei criteri decisionali e nei vincoli sulla discrezionalità dell'imprenditore, degli amministratori o dei manager, e in diritti degli *stakeholder* in materia di partecipazione, informazione o rendicontazione, che favoriscono la messa in atto dei doveri fiduciari estesi da parte di chi dirige l'impresa.

È chiaro che con la definizione di impresa socialmente responsabile non intendo una sola forma giuridica di proprietà: la definizione si può adattare alla *corporation* americana, il cui modello di governo attui effettivamente la dottrina della «gerarchia di mediazione», o alla grande impresa tedesca, all'interno della quale trova applicazione la *mitbestimmung* attraverso il consiglio di sorveglianza, in cui oltre ai rappresentanti dei lavoratori (con il 50 per cento dei componenti) possono essere presenti rappresentanti delle comunità locali (non di rado parte della compagine azionaria), o le nuove *benefit enterprise* americane, che benché siano formalmente imprese *profit* hanno come scopo la creazione di un beneficio sociale, oppure le imprese cooperative e le imprese sociali europee, in cui la proprietà non ricade sui detentori del capitale di rischio (vedi la sezione

seguinte per le esemplificazioni). Ciò che conta è la *funzione obbiettivo* («creare e distribuire equamente valore tra tutti gli *stakeholder*») e la natura *multi-stakeholder* della governance, il cui scopo è bilanciare l'allocazione del diritto di proprietà e dei diritti residuali di controllo, assegnati a una parte, con le responsabilità nei confronti delle altre parti non controllanti, che di conseguenza riduce il rischio di abuso nei loro confronti. Ciò richiede di specificare anche forme di partecipazione, diritti di sorveglianza e informazione che, anche se non modificano la forma proprietaria dell'impresa (la quale può essere di varia natura), tuttavia garantiscono l'effettiva osservanza dei doveri fiduciari estesi.

#### 4.2. Efficienza dell'impresa

Il primo test della bontà del modello sopra definito è quello dell'efficienza economica e della produttività (anche se l'efficienza non è tutto nella vita delle persone, essa è una virtù essenziale delle organizzazioni economiche). L'impresa socialmente responsabile non ha rivali nell'efficienza (posto che il suo modello di governo possa essere opportunamente specificato e attuato). Essa è radicata in una rilettura critica delle ragioni d'essere dell'impresa secondo l'economia neo-istituzionalista, per la quale le imprese nascono come organizzazioni che governano le transazioni economiche in modo *alternativo* rispetto al mercato (Williamson, 1975, 1986; Sacconi 2005a, 2006b, 2010a). Siccome sono possibili investimenti specifici (in capitale umano, in capitale finanziario di rischio, in innovazione e sviluppo di tecnologie e beni strumentali dedicati, in informazione e fiducia da parte dei clienti), e tuttavia i contratti, che regolano le relazioni di durata tra le parti – nelle transazioni di cui gli investimenti sono un elemento – sono incompleti, allora può accadere che una parte cerchi di rinegoziare opportunisticamente i termini iniziali. Il suo scopo è allora appropriarsi dei benefici generati dalla controparte dopo che essa, avendo già sostenuto il costo del suo investimento, non è più in grado di rifiutare termini che inizialmente non avrebbe accettato. L'opportunismo si manifesta quando il successo dell'investimento realizzato da uno dipende da una variabile decisionale (una risorsa cognitiva o fisica) controllata da un altro. Ciò permette al secondo agente, anche se non ha fatto l'investimento, di espropriarne il valore. L'impresa nasce per allocare nel modo migliore il controllo sulle variabili decisionali (spesso le risorse fisiche dell'impresa) che sono indispensabili perché sia possibile beneficiare degli investimenti specifici degli *stakeholder*.

Nei casi elementari una relazione di proprietà univoca mette la risorsa sotto il controllo dell'unica parte responsabile per l'investimento, e ne sostiene l'autorità nelle situazioni decisionali in cui il contratto è muto, in modo tale da metterla al riparo dall'opportunismo altrui. Ma le imprese non sono (quasi) mai riducibili al caso elementare in cui esiste un solo investimento o risorsa importante. Ciò è ovvio dal momento che il capitale umano è sempre la risorsa più idiosincratica rispetto all'impresa (e lo è tanto più quanto più è professionalizzato e non generico), e tuttavia la proprietà dei lavoratori *non* è la forma più diffusa di impresa. Ciò significa che esistono sempre investimenti specifici diversi e risorse complementari e co-essenziali (ad esempio, una tecnologia indispensabile per la cooperazione tra certe competenze professionali) che devono essere protette. Questo è lo scopo della governance *multi-stakeholder*.

Assumiamo che tranne casi eccezionali, in cui la proprietà può essere condivisa tra tutti gli *stakeholder*, in generale si osservino differenti forme di proprietà unilaterale aventi una ragione di efficienza (società di capitali, cooperative di consumatori, cooperative di lavoratori, enti non profit ecc.). Sotto ciascuna di tali forme il detentore del diritto residuale di controllo (proprietà) è capace di proteggersi dall'opportunismo altrui, ma al contempo può abusare dell'autorità, cioè appropriarsi dei frutti degli investimenti altrui. Fin tanto che il governo di impresa è basato unilateralmente sul diritto di proprietà, ciò può essere iniquo, ma non illegale, dal momento che il diritto di decisione residuale ammette, oltre al diritto di prendere le decisioni discrezionali, anche quello di prelevare il residuo. L'aspettativa di questa iniquità tuttavia distrugge l'incentivo a intraprendere gli investimenti specifici da parte degli *stakeholder* non controllanti, ad esempio i lavoratori, pregiudicando la produttività dell'impresa. Ciò di cui stiamo parlando è inefficienza in termini di costi di transazione, riscontrabile in ogni forma unilaterale di esercizio della proprietà e del controllo che nasce da un'iniquità nell'esercizio dell'autorità. L'impresa socialmente responsabile risolve questo problema provvedendo una protezione degli investimenti degli *stakeholder* non controllanti dall'interno del modello di governo, poiché l'esercizio del diritto residuale di controllo è controbilanciato e vincolato dalla responsabilità verso gli *stakeholder* e impedisce che sia il proprietario a sua volta a espropriare gli investimenti altrui. Per definizione, se gli incentivi sono protetti, essi non sono distorti dal rischio di espropriazione e quindi sono attuati a livello efficiente. Produttività ed efficienza dell'impresa socialmente

responsabile sono quindi *per costruzione* maggiori dell'impresa mono-stakeholder, in presenza di investimenti specifici molteplici.

È bene chiarire che questo non avviene spontaneamente per effetto del gioco degli interessi sotto ogni forma di governo. Si tratta invece di una precisa *struttura istituzionale*, intesa come un insieme di diritti e doveri (tra cui il diritto ad accedere a un'equa quota del surplus generato dalla produzione congiunta), che si affiancano al diritto di proprietà e che completano la forma di governo mediante le responsabilità di chi detiene la proprietà (Sacconi, 2005b, 2006a, 2010b). Se la proprietà dà più potere e un diritto di prelievo del surplus che crea una diseguaglianza, l'impresa socialmente responsabile assicura che questa diseguaglianza torni anche a vantaggio degli svantaggiati, ponendo un veto a tutte le forme di diseguaglianza che abusano delle prerogative della proprietà. Essa è intrinsecamente rawlsiana (Rawls, 1971; Sacconi, 2010a, 2010b, 2012a, 2012b). Una forma di proprietà (cioè una diseguaglianza nel controllo dell'impresa) è ammessa per ragioni di incentivo (efficienza) solo se torna a mutuo vantaggio (al massimo grado tra le alternative) di tutti gli *stakeholder*, inclusi gli svantaggiati (cioè i non controllanti e che, al contempo, hanno rilevanti interessi a rischio).

### ***4.3. Equo bilanciamento e funzione obbiettivo***

Nonostante l'evidenza del fatto che i doveri fiduciari estesi non possono che migliorare l'efficienza (da costi di transazione) dell'impresa, non tacciono le obiezioni dei neoliberalisti – cui in Italia ha dato voce Luigi Zingales con qualche intervento giornalistico – per i quali l'impresa così intesa, che va incontro alla necessità di bilanciare molteplici interessi «incompatibili» e deve definire doveri fiduciari molteplici verso categorie diverse, potrebbe in sostanza non disporre di alcuna funzione obbiettivo univocamente definita, né di un criterio di bilanciamento tra gli interessi conflittuali, così da sacrificare quel senso di priorità o di ordine d'importanza che è il modo attraverso il quale i doveri fiduciari offrono protezione a qualche categoria di interessi (Jensen, 2001; Marcoux, 2003; vedi anche Macey, 2008).

Solo la pigrizia intellettuale di chi resta aggrappato alle credenze consolidate impedisce tuttavia di riconoscere che quest'obiezione ha già trovato da tempo agevoli risposte (Aoki, 1984; Freeman, 1984; Sacconi, 1991, 1997, 2006b). L'idea base è che l'impresa sia un'istituzione fondata sul «contratto sociale» tra i suoi *stakeholder*. In primo luogo, anche nell'impresa è possibile ricorrere a una procedura imparziale e impersonale di deliberazione per

trovare l'accordo, cioè l'interesse comune tra tutti gli *stakeholder*. Questa è la base logica dell'idea di «gerarchia di mediazione» che, come abbiamo visto, è stata proposta come genuina interpretazione del ruolo degli organi di governo (consigli di amministrazione) nelle organizzazioni economiche dotate di «personalità giuridica» distinta dagli individui che le compongono (*corporations*) (Blair, Stout, 1999; Aoki, 2010). Compito degli amministratori e del management è assumere a turno il punto di vista dei diversi *stakeholder*, calcolare per ciascuno l'insieme degli accordi che sarebbe pronto ad accettare, infine identificare almeno un accordo che sia accettabile nella *prospettiva di chiunque* (Sacconi, 2006a, 2006b, 2010a, 2012a, 2012b). L'intersezione tra gli accordi accettabili non deve essere vuota, se è vero che l'impresa è una forma di produzione congiunta mutuamente vantaggiosa. Essa realizza un risultato superiore rispetto alla produzione separata, generando quindi abbastanza valore da poter indurre tutti i membri della squadra ad aderirvi. In caso contrario, è meglio che quell'impresa non si formi (o si divida in imprese minori).

La scelta «dietro un velo di ignoranza» (Rawls, 1971), che permette di prendere una decisione senza identificarsi in modo assoluto con alcun *stakeholder*, e quindi calcolare l'accordo accettabile nella prospettiva di chiunque, è così un modello deliberativo che può essere applicato all'impresa per risolvere il problema dell'identificazione degli obiettivi comuni e della strategia congiunta (accettata da tutti gli *stakeholder*) per perseguirli. Certo, occorre abbandonare ristrette prospettive classiste, che sono cosa differente dalla rappresentanza di legittimi interessi di parte. Oggi la maggiore minaccia a una prospettiva imparziale viene dal nuovo egoismo e avidità degli avvantaggiati, che la dottrina dello *shareholder value* giustifica come fosse il requisito indispensabile di una moderna economia di mercato. C'è dell'ironia nel fatto che proprio dagli stessi pulpiti ove si professa il primato degli *shareholder*, che nega l'imparzialità e la ricerca dell'interesse comune nella conduzione delle imprese, si professi al contempo la lotta ai corporativismi (sempre di chi sta in basso nella gerarchia) attraverso l'affermazione del mercato e della concorrenza (Alesina, Giavazzi, 2007).

Quello qui proposto non è però uno schema irrealistico adatto a un mondo di «anime belle». Ciò cui converge il calcolo imparziale dell'accordo (che fa uso dello stratagemma cognitivo della deliberazione «dietro un velo di ignoranza») altro non è che l'esito cui convergerebbe la contrattazione tra parti razionali, che sanno di dover trovare un accordo con controparti al-

trettanto razionali, cui è impossibile chiedere di accettare ciò che loro stesse non potrebbero accettare (Harsanyi, 1977; Gauthier, 1986). Si assume che la cooperazione sia possibile, che vi siano piani d'azione congiunti mutuamente vantaggiosi, cioè migliori per tutte le parti coinvolte rispetto ad altri esiti (dominati), ma al contempo che le soluzioni non dominate presentino sempre un conflitto distributivo tra le parti, che deve essere risolto mediante un accordo su una particolare distribuzione dei benefici (ove le parti hanno ovviamente preferenze divergenti). Sotto l'ipotesi che ciascun partecipante alla contrattazione sia in grado di analizzare il problema prendendo a turno il punto di vista di ciascuno degli altri partecipanti, e assumendo che le regole entro le quali avviene la contrattazione stabiliscano un livello sotto il quale nessuno possa essere costretto ad andare (la copertura dei costi degli investimenti specifici che ciascuno *stakeholder* intraprende per partecipare all'attività dell'impresa), la soluzione della contrattazione è *univocamente determinata* e coincide con la *distribuzione egualitaria* del surplus (Harsanyi, 1977; Binmore, 2005; Sacconi, 2010b, 2012a).

È perciò semplicemente falsa la tesi che non vi sia alcuna funzione obiettivo univoca per l'impresa se *non* la massimizzazione del profitto. Da almeno 60 anni, infatti, la teoria dei giochi di contrattazione offre una soluzione alternativa, secondo cui in un gioco di contrattazione (cooperativo) tra almeno due parti ugualmente razionali, al netto della status quo, che per noi implica la copertura dei costi ai quali i vari *stakeholder* investono le loro risorse o capacità al fine di contribuire alla produzione congiunta nell'impresa, la soluzione è data dall'accordo sul piano di azione cui è associato un surplus distribuito tra le parti in quote che *massimizzano il valore del prodotto* (cioè la *moltiplicazione*) tra le loro vincite (Nash, 1950). Così, anziché la massimizzazione della vincita dell'azionista, cercheremo la massimizzazione di una funzione aggregativa (la *moltiplicazione*) delle vincite degli *stakeholder* partecipanti all'accordo – ad esempio (nel caso più semplice), tra chi possiede il capitale e chi detiene la risorsa lavoro. Tale soluzione (massimizzare il *prodotto*, *non* la sommatoria delle utilità) identifica l'esito in cui le quote riconosciute alle parti sono tanto simmetriche quanto è possibile dato lo spazio degli accordi disponibili. In effetti, nel caso in cui l'insieme degli accordi disponibili (che riflette le possibilità di azione delle parti) sia simmetrico, essa implica la distribuzione del surplus in parti *uguali* (si rammenti che si tratta sempre di una quantità *efficiente*, poiché corrisponde a un piano di cooperazione che assegna alle parti quantità sopra i costi che nessuna

può aumentare se non a spese dell'altra, restando all'interno di ciò che è praticamente fattibile).

Analiticamente quindi abbiamo una risposta univoca al problema della funzione obbiettivo dell'impresa *multi-stakeholder* (Aoki, 1984, 2010; Sacconi, 1991, 1997, 2006a, 2010b, 2012a). Anzi, la soluzione è ovvia solo che si intenda la strategia d'impresa come scelta di un piano d'azione congiunto tra molteplici *stakeholder*, da determinare mediante un accordo tra loro. Operativamente essa ha lo stesso grado di difficoltà che si pone per la messa in pratica di un criterio altrettanto astratto come quello della «massimizzazione del profitto». Nondimeno, essa orienta il comportamento strategico e le grandezze utilizzate dal management per valutare i risultati dell'impresa.

#### **4.4. Contratto sociale dell'impresa e doveri fiduciari**

Il contratto sociale consente di rispondere alla domanda circa la priorità dei doveri fiduciari dovuti ai differenti *stakeholder*, in modo particolare circa l'ordinamento tra i doveri fiduciari verso chi detiene il diritto di proprietà e gli altri *stakeholder*. Pensiamo al contratto sociale costitutivo dell'impresa come una procedura a due stadi (Sacconi, 2006a, 2006b, 2010b). Con il primo stadio le parti entrano in (e danno vita a) un'associazione produttiva composta dai vari *stakeholder* interessati a cooperare (apportatori di lavoro, capitale di rischio, materie prime, tecnologie, clienti interessati ad acquisire i beni in base a una relazione fiduciaria), avanzando la pretesa che l'associazione cooperativa riconosca i loro diritti sopra beni fondamentali e capacità, la possibilità sostanziale di accedere alle carriere, le loro pretese a eque quote di reddito e ricchezza, il possesso dei mezzi con i quali possono perseguire ideali professionali, il diritto di partecipare alla deliberazione sulle forme di governo dell'associazione stessa (il che implica anche stabilire quale insieme di azioni sarà riconosciuto come legittimo a ciascun partecipante sotto ogni forma di governo dell'associazione). Essi mettono da parte l'esito di mercato delle relazioni bilaterali tra loro, che a causa dell'incompletezza dei contratti sarebbe caratterizzato dall'opportunismo. Stabiliscono invece che nessuno possa subire una perdita rispetto ai diritti suddetti e al costo dell'investimento specifico non recuperabile realizzato mediante tali dotazioni base, volto a dare maggiore valore al suo contributo all'attività congiunta (lo status quo legittimo garantisce il costo degli investimenti).

Il primo stadio del contratto sociale dell'impresa stabilisce così le eque aspettative circa quote di surplus cooperativo efficiente che ognuno può attendersi dall'entrata nell'associazione, una volta che a ciascuno sia garantito di entrare nell'associazione con eque quote di beni fondamentali, capacità o diritti. L'esito del contratto sociale dell'impresa è stabilito in accordo con la soluzione sopra menzionata per giochi cooperativi di contrattazione. Il secondo stadio del contratto sociale dell'impresa verte sulla scelta della forma di governo che deve dare attuazione nel tempo all'azione congiunta tra gli *stakeholder*, risolvendo i problemi di cooperazione e coordinamento interni all'associazione produttiva. Ciò richiede d'accettare di sottomettersi a una forma di autorità, che viene istituita scegliendo un regime di proprietà sulle risorse fisiche dell'impresa. La scelta della forma di proprietà è retta da un criterio di efficienza (Hansmann, 1996). Il secondo stadio può mettere capo a differenti forme proprietarie. Tuttavia è chiaro che nessuno si sottometterà a una forma di governo, benché efficiente, a meno che essa non sia funzionale al raggiungimento dei termini del primo stadio del contratto sociale costitutivo dell'associazione, che sono i termini in base ai quali ciascun *stakeholder* ha deciso di partecipare all'associazione produttiva. L'accettazione delle diverse forme di proprietà soggiacerà alla clausola fiduciaria *generale* d'essere funzionale all'adempimento dei termini del primo stadio. Le clausole fiduciarie appartenenti a ciascuna forma di impresa saranno perciò clausole *speciali*, da ottemperare entro il limite stabilito dalla clausola fiduciaria *generale*. In conclusione, i doveri fiduciarî verso i proprietari sono così subordinati alla clausola fiduciaria generale verso tutti i membri dell'associazione produttiva, quindi s'esercitano nei limiti della coerenza con essa.

#### **4.5. Contratto sociale dell'impresa e giustizia distributiva in generale**

Attraverso il contratto sociale dell'impresa è facile stabilire il collegamento (richiesto nella sezione 2.2) tra la scelta della forma di *corporate governance* e il contratto sociale generale, che ha per oggetto i principi di giustizia distributiva per la società nel suo assieme. Il contratto costituzionale generale risolve il problema dell'allocazione dei diritti e delle possibilità d'azione (strategie) che sono riconosciute a tutti, cioè la distribuzione dei beni principali e delle capacità. Nel contesto costituzionale che precede e stabilisce le regole per ogni successiva associazione cooperativa tra gli agenti il criterio è: «a ciascuno secondo il bisogno relativo». Il calcolo della distribuzione finale dei vantaggi (e la misura in cui essa riflette i bisogni) è indiretto. Attra-

verso l'allocazione iniziale dei diritti, le parti possono costituire forme di cooperazione post-costituzionale (coalizioni, associazioni, imprese ecc.), che permettono a ciascuno di ricorrere all'insieme di strategie (diritti) stabilite dal contratto costituzionale. L'allocazione iniziale stabilisce cioè la costituzione economica entro cui avvengono le varie forme possibili di cooperazione post-costituzionale. Entro ciascuna forma di cooperazione chiunque può contribuire volontariamente, mettendo a frutto la propria dotazione iniziale stabilita dal contratto costituzionale. Così, con l'aggiunta di una deliberazione volontaria e di uno sforzo, vengono assegnate le remunerazioni di ciascun partecipante, che rifletteranno a questo punto il suo contributo volontario. Nella fase post-costituzionale infatti il criterio distributivo è: «a ciascuno secondo il contributo relativo». Tuttavia questo non è il solo criterio che si riflette nella distribuzione finale. Siccome le dotazioni e i limiti entro cui ciascuno partecipa alle varie forme di cooperazione riflettono i bisogni relativi, allora la distribuzione finale riflette anche tali bisogni iniziali (trattati nell'allocazione base di diritti) (Sacconi, 1986, 2011a).

Il punto chiave è che la costituzione (cioè l'insieme di diritti e doveri) con la quale deve essere compatibile ciascuna forma di cooperazione post-costituzionale è stabilita a livello del contratto costituzionale. Ciò stabilisce i vincoli per la governance di ciascuna forma di impresa possibile nella fase post-costituzionale. Cosicché non c'è modo che la sua forma di governo devii dalla remunerazione proporzionale al contributo, espropriando qualche partecipante, dal momento che l'assetto stesso dei diritti prevede le responsabilità in capo a ciascun partecipante, che impone di limitare il comportamento opportunistico nella fase post-costituzionale. Ma se la distribuzione finale riflette neutralmente i contributi, e i contributi sono prodotti sulla base di dotazioni che riflettono i bisogni, e se inoltre non c'è modo di espropriare le dotazioni iniziali e la titolarità degli investimenti che vengono realizzati mediante le dotazioni iniziali, allora la distribuzione finale riflette anche il criterio dei bisogni.

Il contratto sociale dell'impresa è quanto accade sulla base del contratto costituzionale generale, quando un sottoinsieme degli agenti decide di dar vita a un'associazione produttiva sulla base degli stessi criteri di giustizia stabiliti dal contratto costituzionale. Nella prima fase, in accordo col criterio distributivo valido per il contratto costituzionale, si stabiliscono innanzitutto quali diritti, capacità e beni principali debbano essere riconosciuti a ciascun partecipante quando entra a far parte dell'associazione produttiva, e

che stabiliscono il suo insieme di azioni possibili. In base a ciò è possibile calcolare indirettamente per ciascun agente (per via della sua deliberazione di utilizzarli nella cooperazione, quindi attraverso il suo contributo) quale remunerazione finale (eque quote di reddito e ricchezza) possa venire a lui da ciascuna impresa che può essere fondata a partire da tale associazione. A questo fine interviene la soluzione della contrattazione. Tale soluzione è coerente con la soluzione proporzionale ai bisogni relativi (con riferimento a quanto può fare l'associazione produttiva tra *stakeholder*).

La seconda fase del contratto sociale dell'impresa è in effetti il momento in cui una «particolare costituzione» dell'impresa viene selezionata, stabilendo sia la forma proprietaria sia i diritti e i doveri di responsabilità a protezione degli *stakeholder* non controllanti. Questa fase del contratto sociale dell'impresa è essenziale perché seleziona la forma di governo dell'impresa, all'interno della quale ciascuno contribuisce con le proprie possibilità d'azione, dotazioni di beni principali e di capacità. In questa fase si decide se avremo un'impresa ad azionariato diffuso o con proprietà concentrata, se si tratterà di una cooperativa oppure di un'organizzazione non profit. In ogni caso, il diritto di decisione residuale di una categoria di *stakeholder* sarà completato dai doveri di responsabilità e dai diritti di informazione e sorveglianza che proteggono le altre parti. Detto altrimenti, non sarà scelta una forma di impresa al secondo stadio a meno che essa non soggiaccia alla clausola fiduciaria generale d'essere funzionale all'accordo costitutivo, quindi contenere i diritti e i doveri che prevengono l'abuso di autorità.

Anche il secondo stadio del contratto sociale di impresa è quindi correlato al contratto sociale generale, dal momento che questo sceglie le regole costituzionali per le varie forme di cooperazione alle quali gli individui possono poi partecipare. In sostanza, il secondo stadio del contratto sociale dell'impresa sceglie una speciale forma di governo per attuare la cooperazione tra il sottoinsieme degli agenti che hanno aderito all'associazione produttiva al primo stadio. Perciò, per ciascuna forma di proprietà ammissibile, esso evita la deviazione dai termini del contratto sociale generale, per così dire «specializzato» dal contratto sociale dell'impresa (con riferimento a un particolare sottoinsieme di agenti/*stakeholder*).

Il paradosso della «tela di Penelope», per cui la giustizia sociale tessuta di giorno dal welfare state viene disfatta di notte dalla *corporate governance*, descritto nella sezione 2.2., può allora essere evitato. Infatti, quando entreranno nelle diverse forme di cooperazione, tra cui le imprese, gli individui tro-

veranno organizzazioni (private) la cui governance è disegnata per garantire il rispetto dei termini di cooperazione equa in base ai quali essi sarebbero entrati nell'associazione *multi-stakeholder*, e che equivalgono al criterio secondo cui diritti, dotazioni iniziali di beni principali, capacità e spazi di strategie di ciascuno debbano riflettere (anche) i bisogni relativi.

## 5. Forme di impresa socialmente responsabile: esempi e proposte

### 5.1. L'industria dell'auto (Chrysler, Fiat, Volkswagen)

Il salvataggio della Chrysler da parte dell'amministrazione Obama è un esempio di come la *governance* d'impresa possa essere concepita per renderla essenzialmente responsabile della *non* dispersione delle sue risorse specifiche essenziali, cioè le competenze dei lavoratori, e poi tornare a mutuo vantaggio degli altri *stakeholder*. Mentre tutti i fondi di investimento fuggivano, considerandola praticamente fallita, la Chrysler è stata salvata con prestiti pubblici e una forma di governo in cui la proprietà era affidata ai fondi pensione dei lavoratori, mentre il controllo (la nomina degli amministratori) era espresso dai governi statunitense e canadese, oltre che dai fondi pensione stessi. Benché dal punto di vista finanziario (differenziazione degli investimenti) per un fondo pensione questa fosse una modalità di investimento assai stravagante, è chiaro che qui è prevalsa un'altra considerazione: la salvaguardia dell'interesse primario dei lavoratori a mantenere viva l'impresa, non disperdere il loro capitale umano e le complementarità tra le loro professionalità, creando le condizioni del rilancio dell'impresa. Nel momento della verità, quando si tratta di decidere se continuare a vivere o chiudere, il salvataggio Chrysler mostra che l'impresa è essenzialmente un'associazione produttiva tra lavoratori, management e società circostante, come insieme composito di *stakeholder* (fornitori, comunità locale ove si trovano gli stabilimenti ecc.). Se decide di sopravvivere, perché gli investimenti idiosincratici mantengono abbastanza valore, allora questa stessa associazione può scegliersi l'imprenditore cui affidare la direzione dell'impresa e in seguito assegnargli la proprietà.

La Fiat di Marchionne è stata così scelta sulla base di un piano di rilancio, con un contratto che prevedeva la restituzione del debito allo Stato e una serie di impegni da rispettare con la proprietà detenuta dai lavoratori, nei confronti della quale dunque il nuovo imprenditore era responsabile, e con

il premio finale di poter senza ostacolo arrivare al controllo di una delle maggiori imprese americane del settore. Alla fine la Chrysler è tornata redditizia ed è potuta tornare in borsa, cioè ad associare nuovamente gli investitori di capitale alla sua «squadra» *multi-stakeholder*. Ma è una pura favola che l'entrata di Marchionne nell'industria automobilistica americana sia avvenuta attraverso una dura lotta concorrenziale a suon di prodotti e quote di mercato contese con i concorrenti. È invece il frutto di un'oculata gestione del proprio ruolo nell'ambito di una *governance multi-stakeholder*, i cui giocatori principali erano il governo (in rappresentanza di un interesse pubblico) e il sindacato (dal momento che provvisoriamente la Chrysler era stata trasformata in una «cooperativa di lavoratori»). Marchionne ha dovuto ottemperare ai termini di un accordo col governo, e ha dovuto concordare la sua entrata (a condizioni di favore) con il sindacato dei lavoratori. Il ritorno in borsa è venuto come effetto del rispetto di questi accordi. Egli in America non è un campione dello *shareholder value*, bensì un esempio dell'impresa come costellazione di *stakeholder*, nell'ambito della quale il management riesce a mediare tra diversi interessi (pubblici e privati, dei lavoratori, dell'indotto, della comunità locale e alla fine anche degli azionisti attuali e futuri).

Con vero paradosso, che permette di apprezzare come equilibri diversi siano determinati da assetti istituzionali diversi e dalle loro compatibilità e adattamento reciproco (complementarietà istituzionale, nel senso di Aoki, 2010), mentre si «comportava bene» secondo l'idea del capitalismo degli *stakeholder* in America, in Italia Marchionne poteva sfruttare appieno l'opportunità offerta dal modello di *corporate governance* basato sull'ibridazione tra controllo familiare e dottrina dello *shareholder value* (tipico dell'impresa quotata), e sull'assenza di contro-bilanciamenti, anche solo in termini di obblighi formali di *accountability* («rendere conto») verso gli altri *stakeholder* interni (lavoratori) ed esterni (borsa, enti locali e governo inclusi): l'opposto che in America.

In Italia la Fiat ha promesso (con un comunicato stampa posto a copertina del nuovo contratto di gruppo) un mirabolante piano di investimenti in cambio del quale ha imposto (uscendo da Confindustria e dal contratto nazionale) la rinegoziazione del contratto e la ristrutturazione delle relazioni industriali, in modo non solo da ottenere ampi margini di flessibilità dell'organizzazione del lavoro, ma anche estendendo l'autorità disciplinare fino a poter punire ogni comportamento interpretabile (a sua discrezione) co-

me ostacolante l'attuazione dell'accordo, escludendo a priori dalla rappresentanza sindacale aziendale chi avrebbe potuto rinegoziarne l'attuazione (dopo che essa stessa aveva imposto la rinegoziazione del contratto precedente, ancora in essere).

I termini di questa avocazione di autorità per l'economista neo-istituzionalista sono da manuale:

- massima incompletezza dell'accordo circa cosa possa significare ostacolare l'attuazione del contratto, ed estensione del potere disciplinare (esercitato, come si vede, anche attraverso la discriminazione sistematica nelle assunzioni);

- esclusione a priori dei potenziali contestatori, stabilendo la massima asimmetria tra le parti: mentre la proprietà dell'impresa è indipendente, precede e sopravvive all'accordo, la rappresentanza – cioè il soggetto contrattuale – dei lavoratori dipende dall'accordo con la proprietà, poiché è in base alla sottoscrizione dell'accordo con la proprietà che si decide chi può rappresentare i lavoratori in azienda;

- massima incompletezza del contratto nella parte ove si propone la contropartita per questa cessione aggiuntiva di autorità: il piano di investimenti non è stato mai specificato, infatti in meno di due anni è stato sospeso e definitivamente accantonato. In conclusione, il potere di esclusione (autorità) rimane, ma l'investimento specifico (Fabbrica Italia) che avrebbe dovuto «giustificarlo» (con una ragione di incentivi) non c'è più.

Quasi stupisce quanto la teoria dell'«abuso di autorità» corrisponda plasticamente ai fatti. Ulteriore ironia, la Fiat aggira anche il più lieve impegno di responsabilità sociale, consistente nella pubblicazione di un bilancio sociale veritiero ed effettivamente rappresentativo delle sue relazioni con gli *stakeholder*. Il bilancio sociale del gruppo non cita infatti la situazione altamente conflittuale delle relazioni sindacali in Italia, con sprezzo per il principio di imparzialità: tale documento viene certificato da Sgs, società controllata dalla stessa proprietà che controlla la Fiat, il cui presidente è stato proprio Marchionne fino al giorno prima di diventare *chief executive officer* in Fiat.

In questo contesto in cui la governance viene esercitata in modo unilaterale, gli investimenti specifici in Fiat cadono (contrariamente alle promesse): la proprietà non investe capitale di rischio, la direzione si disimpegna dall'innovazione di prodotto, gli stabilimenti sono funzionalizzati alla produzione dei modelli per il mercato americano, la cassa integrazione conti-

nua. Non abbiamo un indicatore diretto degli «investimenti in capitale umano e sociale» dei dipendenti (lavoratori, tecnici, quadri), abbandonati all'incertezza sul futuro, ma possiamo immaginarne il «morale», che è un buon indice di caduta della fiducia in base alla quale le persone hanno disponibilità ad assumere e mantenere l'impegno (in termini di sforzo, di conoscenza informale, di *problem solving*).

Ma la storia non finisce qui. C'è una grande impresa automobilistica leader europea, la Volkswagen, il cui modello di governo è interamente diverso, che pianifica grandi investimenti, per diventare e restare stabilmente il primo produttore mondiale dell'auto, affrontando la sfida delle tecnologie «verdi» e del risparmio energetico (paradossalmente, proprio quelle tecnologie per importare le quali nella Chrysler Obama aveva chiamato la Fiat). La sua governance è basata sulla codeterminazione. La sua struttura proprietaria non è tipicamente quella di una *corporation* con azionariato polverizzato, esiste un azionista di riferimento, ma al suo interno figurano i rappresentanti dei *Länder*, il cui interesse è la garanzia della qualità delle esternalità dell'impresa nei territori ove sono presenti gli stabilimenti. La metà del consiglio di sorveglianza è occupata dai rappresentanti dei lavoratori. Al suo interno, un'alta flessibilità del lavoro è co-gestita dalla direzione e dal comitato di fabbrica. Non si parla di licenziamenti né di cassa integrazione. L'impresa automobilistica, dotata di un modello di democrazia industriale e di mediazione tra molteplici *stakeholder*, garantito attraverso la loro rappresentanza negli organi societari e nell'organizzazione interna, promette di crescere nonostante il contesto di mercato sia lo stesso in cui opera la Fiat, che invece sembra abbandonarsi ad anni in cui languire. Non ne dovremmo dedurre che il governo *multi-stakeholder* – quello «provvisorio» che ha salvato la Chrysler, oppure quello istituzionalizzato che governa stabilmente la Volkswagen – sia più coerente con lo sviluppo dell'impresa e il mantenimento dell'occupazione?

## 5.2. La via soft alla governance multi-stakeholder nell'impresa capitalistica

Nel caso della grande impresa in cui la proprietà è detenuta da investitori di capitale, il modello del governo *multi-stakeholder* può realizzarsi in modi diversi. Ne presento uno – per così dire – *soft* e (nella prossima sezione) uno *hard*, dal punto di vista del tipo di strumenti normativi che dovrebbero essere utilizzati (*soft law* oppure *hard law*).

La via *soft* può essere interpretata come *anglosassone*, nel senso che dal punto di vista delle norme non derogabili del diritto richiede di fare in Italia almeno (ma non molto di più) quello che è accaduto con la riforma del *Companies Act* britannico nel 2006, che all'art. 127 introduce la nozione di estensione agli *stakeholder* dei doveri fiduciari degli amministratori delle imprese quotate. Si tratterebbe di una norma di natura astratta e generale, mediante la quale gli amministratori sarebbero obbligati ad adempiere a doveri fiduciari non solo verso gli azionisti, ma verso tutti gli *stakeholder* dell'impresa (nel senso di perseguirne l'interesse, oppure prevenire gli impatti negativi su di loro). Tale norma, per essere efficace, dovrebbe essere completata dalla richiesta di codici etici, che stabiliscano in maniera esplicita quali impegni l'impresa assume verso ciascuno degli *stakeholder*, e quali interessi intenda salvaguardare e perseguire, nonché il loro bilanciamento reciproco, in modo da specificare i termini del suo contratto sociale costitutivo. Tale codice etico, o almeno la sua parte di principi fondamentali, dovrebbe avere rilevanza statutaria o essere approvato assieme allo statuto.

A questo punto gli amministratori e il management dell'impresa sarebbero obbligati a specificare politiche e processi in grado di adempiere agli obblighi di ordine etico che hanno validità statutaria, di modo che la loro stessa performance professionale potrebbe essere valutata in questi termini. Ciò sottrarrebbe il management e gli amministratori al rischio di essere chiamati a rispondere dagli azionisti in caso bilanciassero gli interessi tra gli *stakeholder* in modo che non corrisponda, almeno nel breve periodo, con il massimo valore per gli azionisti. La protezione sarebbe data dal fatto che il manager o l'amministratore starebbe dando attuazione a una disposizione statutaria, che per altro adempie a una norma generale, e lo farebbe nell'ambito della sua competenza tecnica e legittima discrezionalità professionale (analogamente al *business judgement* statunitense). I poteri rimessi dalla recente riforma del diritto societario al consiglio di amministrazione, piuttosto che all'assemblea, aumenterebbero il grado di autonomia del management e degli amministratori. Perciò, dipenderebbe da loro la reputazione dell'impresa circa l'adempire in modo più o meno sostanziale ai suoi obblighi generali e statutari. E un danno reputazionale per un negligente adempimento potrebbe essere ragione per agire contro amministratori che perseguissero solo il valore per gli azionisti, ma trascurassero i doveri verso gli *stakeholder*.

Il codice etico dovrebbe prevedere quanto meno la presenza di organi stabili di consultazione tra l'impresa e gli *stakeholder* sia interni (i sindacati) sia

esterni, e criteri alternativi per la presenza di consiglieri indipendenti, che almeno in parte potrebbero essere concepiti non come rappresentanza di azionisti ulteriori rispetto a quelli del gruppo di controllo (piccoli azionisti o mercato), ma come rappresentanti, sia pure indipendenti, degli *stakeholder*. Questi consiglieri indipendenti sarebbero indicati, nell'ambito delle persone con adeguata professionalità, da associazioni che (secondo l'impresa) sono rappresentative degli *stakeholder* stessi. Infine l'impresa avrebbe un obbligo formale di redazione di un bilancio sociale.

Tanto i criteri di redazione dei codici etici quanto della rendicontazione agli *stakeholder* dovrebbero essere stabiliti da standard concordati attraverso il dialogo sociale, e la legge potrebbe rinviare a tali standard pattizi senza irrigidirne troppo i contenuti. Infine, la qualità dell'adempimento dell'obbligo di dotarsi del codice etico e la qualità della rendicontazione dovrebbero essere oggetto di monitoraggio e certificazione da parte di enti indipendenti, rigorosamente non profit, basati sulla partecipazione delle associazioni di imprese, dei sindacati e degli altri *stakeholder*, ma con una struttura tecnica rigorosamente indipendente e mantenuta tale mediante un bilanciamento di poteri che elida il tentativo di cattura da parte di chiunque. Un'adeguata partecipazione del mondo universitario (non dei singoli, ma delle istituzioni accademiche) nelle strutture tecniche di tali enti (fondazioni) potrebbe contribuire alla garanzia della loro terzietà.

L'aspetto *soft* di questa via alla responsabilità sociale e alla governance *multi-stakeholder* è ovviamente che, benché a partire da un obbligo derivante da una norma di legge astratta e generale, lascia molto spazio all'autonomia auto-regolatoria dell'impresa. Tali cambiamenti sarebbero largamente guidati dal management e dagli amministratori. Gli standard di codice etico e rendicontazione sociale, alla luce dei quali le decisioni statutarie saranno prese, sarebbero però oggetto di dialogo sociale tra associazioni di imprese e *stakeholder*, organizzati nelle loro associazioni rappresentative (in primo luogo i sindacati, le associazioni dei consumatori, l'associazionismo ambientalista, del terzo settore, gli enti locali, il mondo della ricerca e dell'università). La definizione degli standard per i codici etici e le modifiche statutarie, nonché dei modelli standard per la rendicontazione sociale, potrebbe essere parte di una «costituente per la responsabilità sociale d'impresa», che sarebbe compito della politica democratica istituire e guidare a livello nazionale attraverso appositi tavoli istituzionali. Per poi lasciare il passo all'autonomia delle deliberazioni statutarie d'impresa, non senza tuttavia la sorve-

glianza degli enti non profit di terza parte indipendente a livello territoriale che, avendo la delega alla verifica e monitoraggio dell'attuazione degli standard stessi, potrebbero rendere *accountable* dall'esterno il processo deliberativo interno.

Lo scopo di queste attività di monitoraggio e certificazione sarebbe quello di rendere puntuali ed efficaci gli effetti di reputazione sull'impresa attraverso le comunicazioni pubbliche agli *stakeholder*. Contrariamente a quello che si pensa, infatti, gli effetti di reputazione, cui gli economisti amano affidarsi per correggere in modo endogeno i comportamenti opportunistici degli agenti di mercato, non operano senza particolari condizioni. La principale di queste è che gli impegni assunti rispetto al comportamento futuro nelle interazioni con gli *stakeholder* siano sufficientemente chiari e univoci, anche rispetto alle molteplici contingenze non previste, rispetto alle quali la nostra conoscenza è incompleta, talché è impossibile specificare ex ante regole concrete e di dettaglio (come sarebbe un contratto completo), e stabilire se l'impresa li ha rispettati oppure no (Kreps, 1990; Sacconi, 1997). Un'impresa che definisca lo *shareholder value* come indirizzo strategico prioritario e lasci alle *policies* aziendali, scelte di volta in volta nelle contingenze particolari e in modo discrezionale, le relazioni con gli *stakeholder*, non può trarre benefici di reputazione, poiché i suoi comportamenti non possono essere interpretati come coerenti con stabili obblighi verso gli *stakeholder*, ma solo come azioni strumentali a un altro scopo e che valgono solo finché tale strumentalità contingentemente permane. La reputazione viene accumulata solo fino a che i comportamenti confermano la conformità a un impegno e a un indirizzo strategico fondamentale, che discende dallo scopo e dai doveri fiduciari dell'impresa, che in questo caso mancano. Così l'incompletezza dei contratti implica anche un fallimento della reputazione e quindi un fallimento dei mercati, a meno di condizioni aggiuntive inerenti il rapporto tra *hard law*, *soft law* e *autoregolazione*.

Le norme astratte e generali di responsabilità sociale e gli standard circa il modo col quale ogni singola impresa deve dare maggiore concretezza all'assunzione dei suoi impegni statutari (codici etici) riempiono le falle della conoscenza e dei contratti. Benché vaga nelle sue applicazioni, la norma astratta e generale richiede tassativamente alle singole imprese di specificare in modo più concreto i loro impegni, stabilendo un principio alla luce del quale tali atti normativi autonomi delle imprese possono essere riconosciuti e classificati. Gli standard risultanti dal dialogo sociale stabiliscono poi u-

na comune comprensione del principio astratto, stabilendo quindi un termine di riferimento attraverso cui i singoli impegni statutari e poi i comportamenti concreti possono essere riferiti e valutati volta a volta con un grado assai minore (benché non nullo) di vaghezza. La riconduzione dei singoli giudizi, caso per caso, a una comune comprensione è favorita dall'attività di monitoraggio e certificazione. In questo modo la falla cognitiva viene riempita e il meccanismo della reputazione tra impresa e *stakeholder* torna a essere efficace. Lo *stakeholder* viene effettivamente messo in grado di valutare la corrispondenza degli impegni di autoregolazione alla norma e agli standard, e la corrispondenza delle politiche e dei comportamenti pratici agli impegni statutari. Di conseguenza può far dipendere da ciò il giudizio d'affidabilità che riconosce all'impresa (cioè la *reputazione*) (Sacconi, 1997, 2007b).

In sostanza, l'incompletezza dei contratti e della conoscenza non solo crea falle che il giudice non è in grado di aggiudicare univocamente, ma compromette anche la reputazione come meccanismo di disciplina endogeno. Le norme a cascata «principio generale/standard d'attuazione/impegni statutari/codici etici» riempiono queste falle. In questo modo, con poca *hard law* (la norma generale sull'estensione dei doveri fiduciari, l'obbligo d'adozione di codici etici e dei rendiconti sociali, nonché la delega alla creazione degli standard mediante il dialogo sociale), e molta *soft law*, in cui il dialogo istituzionalizzato tra le parti, in particolare il sindacato, potrebbe avere grande importanza nella fissazione e monitoraggio degli standard, e in cui l'autonomia statutaria avrebbe comunque un ruolo decisivo, la governance *multi-stakeholder* può essere introdotta almeno nelle imprese che risultano al di sopra di una soglia dimensionale (tali per cui la norma generale sull'estensione dei doveri fiduciari sia tassativa).

### **5.3. La via *hard* alla governance multi-stakeholder nell'impresa capitalistica e la codeterminazione**

La seconda via, quella *hard*, implica una più radicale riforma del diritto societario (*hard law*). Poiché il suo contenuto principale consiste nell'introduzione della codeterminazione come modello di governo delle imprese al di sopra di una certa soglia dimensionale, riformando completamente la modalità con la quale il modello di governo societario duale è stato introdotto in Italia, essa può essere anche chiamata la via *tedesca*. La via *hard* può replicare molti degli elementi della via *soft* per gli aspetti restanti. Es-

sa tuttavia prevede l'introduzione di una nuova fattispecie concreta di governo dell'impresa (la codeterminazione), senza limitarsi al principio generale degli obblighi fiduciari estesi degli amministratori (comunque definiti) verso gli *stakeholder*. Tale decisione dovrebbe indubbiamente essere preceduta da un'attenta analisi dei casi di successo e insuccesso della codeterminazione tedesca.

Ogni forma di governo presenta infatti costi e benefici (Hansmann, 1996). Nel caso della codeterminazione è facile supporre che essi si concentrino nella maggiore complessità di un processo decisionale a più livelli e con una molteplicità di componenti. Tale struttura può presentare problemi di coordinamento (salianza della soluzione da selezionare), al contempo problemi di aggregazione delle preferenze (impossibilità di produrre per via di tale aggregazione un profilo coerente di preferenze valido per l'impresa). Tuttavia la separazione dei compiti tra comitato di gestione e consiglio di sorveglianza semplifica significativamente i problemi di coordinamento, poiché separa nettamente le decisioni e le responsabilità tra i due organi. Inoltre la possibilità di trovare accordi tra le componenti sugli indirizzi di fondo (con riferimento al contratto sociale dell'impresa) sdrammatizza la questione dell'aggregazione delle preferenze. Un altro problema è quello della possibile cattura dei membri del consiglio di sorveglianza, in particolare sindacali, da parte dei manager – cattura tuttavia sempre possibile anche nel caso di altri modelli di governo, in cui alcuni membri del *board* dovrebbero essere rappresentanti indipendenti degli azionisti non controllanti, ma possono tipicamente essere catturati dal management. A tale proposito si impone un disegno istituzionale accurato delle regole della democrazia industriale, che preveda la trasparenza delle decisioni e l'*accountability* dei singoli membri di fronte alla loro base, la rotazione dei rappresentanti, la prevenzione dei conflitti di interesse e dei fenomeni del *pantouflage* («porte girevoli») tra sindacato e management.

Vi sono tuttavia anche evidenti vantaggi della codeterminazione rispetto ai costi di governo (Osterloch, Frey, Zeitoun, 2010). La presenza di rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza, cioè di una componente interna, riduce significativamente l'asimmetria di informazione tra management e chi lo delega e dovrebbe controllarlo, riducendo quindi la necessità di pagare le esorbitanti rendite informative ai manager. I lavoratori (e i loro rappresentanti) possono riportare dall'interno informazioni sull'opportunità manageriale e farle arrivare a livello del governo d'impresa (sia al

consiglio di sorveglianza sia, indirettamente, a quello di gestione). Inoltre, mentre una cooperativa di lavoro può cadere nel noto problema dell'«azzardo morale» e del *free riding* interno alla squadra di lavoro, il permanere di una struttura gerarchica nell'organizzazione del lavoro e la dipendenza del comitato di gestione principalmente dagli *shareholder* (che di solito nominano il presidente del consiglio di sorveglianza) mantiene la tipica soluzione del «guardiano dell'efficienza», né il guardiano può essere catturato da un sottoinsieme della squadra stessa, dal momento che i lavoratori, benché occupino il 50 per cento delle posizioni nel consiglio di sorveglianza, non possono catturare il management (Sacconi, 1992).

A ogni modo, la codeterminazione offre un beneficio sostanziale (e impareggiabile per i modelli alternativi) sul problema riguardante gli effetti di ciascuna forma di proprietà e controllo sui costi delle relazioni contrattuali con gli *stakeholder* che non controllano l'impresa, cioè l'abuso di autorità verso coloro che sono legati all'impresa da contratti incompleti (dipendenti, ma anche altri *stakeholder* con relazioni contrattuali di durata). Il modello duale, in cui il comitato di gestione è di nomina prevalente da parte della proprietà, ma il consiglio di sorveglianza favorisce l'esecuzione verificabile dei doveri di responsabilità verso i lavoratori e gli altri *stakeholder*, è il rimedio migliore all'abuso di autorità (Gelter, 2009).

Inoltre, dal momento che consente il raggiungimento di accordi di bilanciamento (equità), esso offre il beneficio dell'attivazione di motivazioni *intrinseche* in favore dell'osservanza delle stesse deliberazioni, riducendo quindi il rischio del *free riding* e dell'opportunismo nella vita interna all'impresa. L'analisi del comportamento economico ha messo ormai in luce l'esistenza di preferenze sociali non riducibili all'egoismo (Frey, 1997). Ma la conformità alle norme sociali, sulla base di un desiderio intrinseco, è favorita dal fatto che gli agenti partecipino a modalità di deliberazione imparziale, alla luce delle quali si attivano le preferenze per la conformità e credenze reciproche circa la conformità gli uni degli altri. Esse sono essenzialmente legate sia al raggiungimento ex ante di deliberazioni *equie* sia alla *partecipazione* (almeno dei rappresentanti) a tali deliberazioni. Tale componente delle preferenze controbilancia in modo essenziale gli incentivi al comportamento opportunistico (dei manager e dei membri della squadra), quindi riduce la minaccia di tali comportamenti per l'efficienza del governo di impresa (Grimalda, Sacconi, 2005; Sacconi, Faillo, 2010; Sacconi, Faillo, Ottone, 2011).

Anche questa proposta potrebbe essere realizzata in forme diverse. Ad esempio, la consapevolezza dei limiti di ristrette visioni industrialiste, basate sul solo confronto tra capitale e lavoro (vedi il caso Ilva), suggerirebbe l'immissione di rappresentanti di *stakeholder* esterni all'impresa e portatori del punto di vista della comunità e della salvaguardia dell'ambiente circostante. Ovviamente non è banale stabilire le modalità di rappresentanza istituzionale degli interessi ambientali dei cittadini residenti nel territorio circostante (se definita attraverso associazioni ambientaliste, si porrebbe il problema della loro rappresentatività), mentre una rappresentanza degli enti locali sarebbe facilmente oggetto di cattura (ancora il caso Ilva *docet*). Ma il tema è troppo importante per non meritare cura particolare.

In secondo luogo, vi è la possibilità di introdurre il modello duale come un'opzione tra le altre, che starebbe all'impresa decidere di adottare all'interno di un menù di forme di governo (come nella recente riforma del diritto societario). Ciò non renderebbe tassativa la sua adozione, che allora potrebbe apparire come una variante della strada *soft*. Mentre il solo obbligo generale sarebbe quello dei doveri fiduciari estesi per ogni tipologia di impresa (sopra una certa soglia), la norma potrebbe permettere come modalità attuativa l'adozione della codeterminazione.

Personalmente penso che sarebbe meglio adottare la codeterminazione con una norma tassativa per le imprese sopra una certa soglia di dipendenti, lasciando a queste l'autonomia statutaria nella decisione circa le forme in cui realizzarla (per questo vale quanto detto sopra circa il caso *soft*). L'adozione di una norma tassativa, che richiede di soddisfare i principi generali della democrazia industriale, integrata da un certo grado di autonomia statutaria circa la sua realizzazione, è il modo migliore di tener conto della considerazione secondo cui adottare la governance *multi-stakeholder* è nell'interesse di tutti gli *stakeholder*, inclusa (in una visione di lungo periodo) la proprietà dell'impresa, senza cadere però nella superficialità di certe versioni dell'argomento sul *business case per la responsabilità sociale di impresa*.

Se questo argomento è preso nella forma banale, per cui l'adozione di politiche di responsabilità sociale è il mezzo migliore per massimizzare il valore per gli azionisti, esso è semplicemente falso. Nel breve periodo la coincidenza tra *shareholder value* e responsabilità sociale è solo contingente, e la ricerca del massimo valore per gli azionisti permetterebbe molte deviazioni caso per caso. Inoltre non assicura la convergenza neppure nel lungo periodo, poiché la concordanza dell'interesse dello *shareholder* con il trattamento

equo degli altri *stakeholder* dipende dalla necessità di assicurarsene la cooperazione mutuamente vantaggiosa a lungo andare, per mezzo di effetti di reputazione. Tuttavia, un'impresa con un modello di governo la cui funzione obbiettivo e i principi di conduzione strategica siano basati sulla massimizzazione del valore per gli azionisti non è in grado (come abbiamo argomentato sopra) di ottenere significativi benefici di reputazione neppure nel lungo periodo.

Questo è vero, al contrario, per l'impresa che abbia una funzione obbiettivo e un sistema di governo esteso tale che i suoi comportamenti concreti nelle varie contingenze e nel tempo possano essere interpretati come conformità agli impegni fondamentali che derivano dalla sua funzione obbiettivo e dai suoi doveri fiduciari. Perciò il *business case* è solo indiretto: l'interesse degli azionisti può essere soddisfatto dalla responsabilità sociale solo se la funzione obbiettivo e la governance dell'impresa, cioè i suoi impegni fondamentali, sono già coerenti con il modello di impresa socialmente responsabile, cioè se l'impresa *non persegue* come obbiettivo prioritario il massimo valore per gli azionisti. *Prima* occorre che l'impresa delibere sull'obbiettivo e la forma di governo *multi-stakeholder*, poi questi impegni fondamentali possono essere efficaci ai fini degli effetti di reputazione, e quindi tornare a vantaggio *anche* degli *shareholder*.

Allo stesso modo operano i benefici in termini di conformità endogena e volontaria agli obbiettivi e alle norme di condotta che caratterizzano l'impresa dotata di una governance *multi-stakeholder*. Se esiste un contratto sociale equo, che si riflette nel processo deliberativo e negli accordi equi tra *stakeholder* che si raggiungono per via delle procedure deliberative della democrazia industriale, allora si attivano preferenze intrinseche in favore della conformità ai principi e alla loro messa in atto via comportamenti pratici, posto che le mutue credenze sostengano l'aspettativa della reciproca conformità. Questo riduce il rischio di comportamenti da *free rider*, riduce la necessità di pagare incentivi per trattenere i manager dall'agire opportunisticamente. In ultima istanza, consente di mettere in atto le deliberazioni a costi inferiori (Grimalda, Sacconi, 2005). Anche in questo caso l'accordo sul modello di governo che rappresenta il contratto sociale equo deve però essere *già* stato stabilito affinché le preferenze siano attivate.

In conclusione, è certamente vero che se l'impresa ha adottato una forma socialmente responsabile, essa ha benefici (di reputazione e di reciprocità) che tendono a rendere stabile questa forma di governo e a conservarla.

Altra cosa è però l'adozione «per la prima volta» di tale assetto. A questo proposito occorre una volontà costitutiva per selezionare il modello della democrazia industriale tra le molteplici alternative possibili. La scelta tra modelli alternativi richiede una scelta collettiva ex ante che, una volta presa, sarebbe stabile anche per ragioni endogene, ma la cui selezione iniziale pone il problema della molteplicità delle opzioni, tutte in astratto potenzialmente in equilibrio ex post (anche se con differenti gradi di equità e bilanciamento) (Sacconi, 2012a, 2012b). Il problema della coordinazione ha soluzione solo attraverso la *salienza* di un'alternativa tra le altre, e una scelta collettiva per ragioni di equità in favore del principio della democrazia industriale offre tale salienza. Una norma tassativa che imponga il principio della codeterminazione e lasci all'autonomia statutaria il compito di determinarne le forme concrete di attuazione è un modo per fare emergere un criterio saliente dalla deliberazione collettiva ex ante, che poi ex post risulta stabile e in grado di autosostenersi.

#### *5.4. Piccole e medie imprese e crescita dimensionale*

Se il modello di impresa responsabile si applicasse solo alle grandi imprese, la sua rilevanza per l'Italia sarebbe ovviamente molto modesta. Ma non è così. Occorre partire dalla comprensione del problema posto dal «nanismo» della grande maggioranza delle imprese italiane, anche industriali. Solo un sottinsieme esiguo di esse cresce fino alle dimensioni di quelle poche migliaia di medie imprese altamente internazionalizzate, che talvolta diventano piccole multinazionali, con una posizione di leadership in una nicchia di mercato, costituendo ancora il punto di forza dell'industria manifatturiera italiana. In generale le imprese italiane sono sottodimensionate rispetto alla taglia ottima per la presenza sui mercati internazionali. Imprese di queste dimensioni non realizzano le forme di cooperazione tra i fattori della produzione che sarebbero in grado di generare significative quantità di «valore», e non sono quindi in grado di distribuirlo tra gli *stakeholder*.

Questo dato sembrerebbe dare ragione all'atteggiamento vittimistico per cui le piccole imprese italiane non potrebbero essere socialmente responsabili, non possono produrre effetti esterni positivi e hanno bisogno di tutto dallo Stato, non potendo dare nulla in cambio. Tuttavia la responsabilità sociale e l'approccio *stakeholder* alla gestione e al governo delle imprese non sono solo un *output*, che diviene possibile qualora la dimensione cresca fino a creare «abbastanza valore». Al contrario, è anche la chiave di volta dell'ef-

ficienza rispetto ai costi di transazione, alla luce della quale si può raggiungere la dimensione ottima, in quanto è l'unico modo per consentire le relazioni fiduciarie per mezzo delle quali molteplici investimenti in capitale umano, sviluppo delle risorse cognitive, relazioni di lungo periodo con clienti e fornitori possono essere intrapresi. L'impresa cresce di dimensione poiché organizza al proprio interno un numero crescente di transazioni, fino al punto in cui la produzione congiunta è vantaggiosa rispetto a quella separata. Ma ciò accade solo grazie alle relazioni fiduciarie che si sviluppano con gli *stakeholder*, il che richiede che il codice culturale (etico) e la forma di governo dell'impresa siano capaci di sostenere le relazioni cooperative tra le diverse parti.

Come mai, allora, vi è tanta inerzia rispetto alla crescita dimensionale, se essa effettivamente mantiene molte imprese inchiodate a una dimensione sub-ottimale? Una favola da sfatare è quella secondo cui la crescita dimensionale sia stata finora ostacolata dalle norme sui licenziamenti. È stato accertato infatti che la soglia oltre la quale si applica l'art. 18 dello Statuto dei lavoratori non costituisce una discriminante per l'uso delle forme di lavoro a tempo determinato, parasubordinato, atipico o impropriamente autonomo. Il ricorso a forme contrattuali cui non si applica la giusta causa e il giustificato motivo dei licenziamenti, anzi, diminuisce in percentuale sugli occupati proprio al di sopra di quella soglia oltre la quale vi sarebbe il massimo vantaggio a farvi ricorso, dal momento che permetterebbe di sostituire lavoratori non licenziabili con lavoratori licenziabili. Al contrario, le imprese al di sotto di quella soglia fanno in proporzione un uso maggiore di tali contratti, sebbene anche utilizzando contratti a tempo indeterminato esse non rientrerebbero nell'art. 18. Insomma, è falso che si assume a tempo indeterminato fino a che non scatta l'art.18, e poi subentrano i contratti parasubordinati o atipici per evitare di avere lavoratori non licenziabili, o piuttosto si rinuncia alla crescita dimensionale dell'impresa (Isfol, 2009).

La spiegazione dell'inerzia alla crescita dimensionale è da ricercare invece nei vantaggi sproporzionati che nel nostro sistema di governo delle imprese a proprietà familiare o concentrata, anche per effetto dei ritardi nel funzionamento della giustizia civile nell'aggiudicare i conflitti tra soci, derivano dal mantenimento del controllo sull'impresa. Cioché si preferisce mantenere il controllo assoluto di una piccola impresa piuttosto che farla crescere attraverso acquisizioni o fusioni che potrebbero portare a diluire o perderne

il controllo. Questa spiegazione è del tutto compatibile con quella data in precedenza circa l'ostacolo all'efficienza creato dal rischio di abuso di autorità in presenza di investimenti specifici molteplici, oltre a quelli di natura finanziaria. Se la struttura di proprietà e controllo familiare non è controbilanciata dalla garanzia che i soggetti non controllanti, portatori di investimenti, non saranno espropriati, è chiaro che un piccolo imprenditore, che abbia compiuto investimenti in ragione dei quali ci si può attendere che l'impresa abbia capacità di produrre un surplus in futuro, non avrà interesse di fondersi o entrare alle dipendenze della nuova impresa come manager, qualora intenda continuare nella sua attività (per non perdere il suo capitale umano specifico e complementare con le altre risorse cognitive). E questo nonostante che l'impresa, per effetto dei suoi investimenti, sia diventata un partner potenziale o un'acquisizione appetibile per un'altra impresa con ambiti di attività complementari. Infatti, egli avrà timore di subire abuso di autorità nella nuova struttura gerarchica più grande, nella quale egli avrebbe una posizione subordinata, avendo ceduto il controllo, cioè il rischio di essere escluso prima che l'investimento possa produrre il surplus sul quale ha una pretesa legittima. In tal caso l'unica soluzione è la vendita e l'uscita dell'imprenditore (che però sacrifica risorse e investimenti specifici e capacità cognitive complementari), oppure la «difesa» entro una dimensione sub-ottimale.

Così la probabilità dell'abuso di autorità nell'impresa a controllo familiare è la spiegazione della mancata crescita dimensionale delle piccole imprese italiane e della decisione di molti imprenditori di difendere la loro autonomia e indipendenza. Allo stesso tempo, il principio della governance responsabile, cioè la protezione degli investimenti degli *stakeholder* non controllanti, è la chiave per spiegare la decisione del piccolo imprenditore quando decide di fondersi con un'altra impresa o farsi acquisire ed entrare nella struttura risultante in una posizione subordinata.

### **5.5. Reti di imprese e stakeholder**

Tuttavia sarebbe errato pensare che la crescita dimensionale possa essere ottenuta soltanto attraverso fusioni e acquisizioni, e quindi la nascita di strutture gerarchiche più grandi che assorbono le minori. L'alternativa, tipicamente illustrata da molte esperienze del capitalismo italiano (si pensi alla storia dei distretti industriali), è quella della *rete di imprese*, sia come architettura organizzativa attraverso cui si realizzano varie forme di complemen-

tarietà e di cooperazione sia come *forma giuridica* di governance, che preveda forme contrattuali, associative e consortili tra le imprese (Cafaggi, Iamicieli, 2007). Attraverso la rete, a certe condizioni, è infatti possibile realizzare livelli di cooperazione e coordinamento, cioè produzione congiunta e complementarietà tra le risorse, analoghi a quelli realizzati nell'impresa integrata sotto un governo unificato, e quindi raggiungere lo stesso livello di efficienza. Molto dipende però dalla qualità del *governo* della rete. Dal momento che le relazioni nella rete sono più paritarie e meno gerarchiche, all'interno della rete è meno grave il rischio di abuso di autorità (anche se può esistere una significativa differenza di forza e potere tra imprese occupanti nodi molto ricchi di relazioni e imprese occupanti nodi relativamente isolati). L'aspetto essenziale è come evitare che il rischio di opportunismo, a causa dell'autonomia dei vari componenti, possa favorire il prevalere del *free riding* e disincentivare gli investimenti e la cooperazione, esattamente come nel caso di contratti incompleti bilaterali. Il governo dell'associazione che dà *forma giuridica* alla rete tra imprese, intesa come architettura organizzativa, dovrebbe risolvere i problemi di coordinamento e cooperazione sia nella fase di presa delle decisioni collettive di interesse comune sia, soprattutto, nel garantire la conformità agli impegni presi da parte di ciascun componente della rete nelle sue relazioni bilaterali.

Se tuttavia una rete di imprese può essere una soluzione alternativa al problema della crescita dimensionale, allora questa forma organizzativa diventa il sostituto di una singola impresa integrata, che può consentire la collaborazione tra molteplici imprese e loro *stakeholder*. Lavoratori, fornitori e clienti, per stare a quelli in senso «stretto», comunità locale e sue istituzioni, per trattare anche quelli in senso «lato», sono *stakeholder* non solo delle singole imprese, ma ora anche *stakeholder* della rete stessa. In senso allargato, ad esempio, la rete coinvolge anche soggetti come gli enti pubblici e le istituzioni di formazione professionale, universitaria e della ricerca, che offrono un supporto alla ricerca e allo sviluppo industriale e alla formazione del capitale umano ai vari livelli, o le associazioni che rappresentano gli interessi ambientali dei cittadini in un dato territorio. Tali soggetti non hanno necessariamente relazioni contrattuali con le imprese, ma non di meno hanno relazioni, sia di tipo cooperativo sia in quanto hanno flussi di «esterneità» che ricadono su di loro per l'operare di membri della rete o della rete nel suo assieme. Così la rete tra impresa e impresa e tra esse e i loro diversi *stakeholder* implica che questi diversi soggetti possano contribuire alla

produzione congiunta e, al contempo, che i loro interessi dipendano in modo essenziale dalla rete stessa.

La governance *multi-stakeholder* deve allora essere applicata alla *rete imprese-stakeholder*, per stabilire la responsabilità di ciascun membro nei confronti degli altri membri con cui ha relazioni dirette (impresa-impresa, impresa-*stakeholder* interno o esterno), e le sue responsabilità a proposito di comportamenti da tenere a livello globale tra tutti i membri della rete per conservare la cooperazione nella rete stessa. Il punto è che, da un lato, una governance *multi-stakeholder* è essenziale per garantire la responsabilità reciproca tra le imprese appartenenti alla rete e quindi garantire l'efficienza della cooperazione interna contro il *free riding* tra i membri, in quanto ogni impresa nella rete è uno *stakeholder* delle altre imprese. Dall'altro lato, in questo modo la rete di imprese raggiunge dimensioni economiche tali da poter creare e distribuire valore, diventando perciò anche la base per la responsabilità sociale della rete nel suo assieme verso i suoi *stakeholder*, siano essi lavoratori, clienti o fornitori delle imprese appartenenti alla rete, oppure *stakeholder* in senso allargato, cioè categorie che subiscono gli effetti esterni positivi o negativi dell'operare della rete nel complesso. Così la governance della rete deve prevedere i comportamenti che tutti i membri devono tenere per dissuadere i comportamenti opportunistici di qualche membro verso gli *stakeholder* della rete stessa.

Ciò consente di pensare anche a forme di democrazia industriale della rete, che, date le loro dimensioni, sarebbero impossibili all'interno delle singole imprese componenti. Cosa impedirebbe invece che negli organi dell'associazione che governa la rete possano essere inclusi rappresentanti dei sindacati e dei diversi *stakeholder* della rete, ad esempio associazioni ambientaliste, rappresentanti del territorio e delle istituzioni locali? Oppure che fossero previste forme di consultazione sistematica? E che nei loro confronti fosse dovuta una sistematica attività di rendicontazione *di rete*?

### **5.6. Responsabilità sociale condivisa e impresa sociale**

Il modello di impresa socialmente responsabile e della governance *multi-stakeholder* non si applica né solo né primariamente alle imprese capitalistiche. Non meno interessanti per la sperimentazione del modello dell'impresa socialmente responsabile sono le imprese di tipo cooperativo, quelle che in ogni caso non prevedono l'allocazione del diritto di proprietà allo *stakeholder* che investe il capitale o che non gli riconoscono il diritto di pre-

lievo del profitto (*non profit*). Tra queste forme non capitalistiche di impresa si potrebbero considerare diversi esempi, come la *gestione cooperativa dei beni comuni locali* (ciò che altrimenti viene chiamato *public utility* locali) e l'impresa sociale nell'ambito della produzione di beni di welfare. Mi soffermo, per concludere, su quest'ultima.

Il contesto in cui si colloca l'impresa sociale è quello della domanda su come garantire la salvaguardia della coesione sociale e del welfare in Europa nella stagione della crisi dei debiti sovrani. La mia risposta è che almeno a livello locale i sistemi di welfare possono essere salvaguardati e sviluppati, anche creando nuova occupazione, attraverso un modello di governance multilivello e *multi-stakeholder*, che chiamo (in linea col Consiglio d'Europa) *responsabilità sociale condivisa* (Sacconi, 2011a, 2011b). Ovvero un modello in cui alla funzione del settore pubblico come responsabile dell'indirizzo politico e della regolazione, pur sempre primario finanziatore (anche se in difficoltà) e gestore diretto dei servizi fondamentali (sanità, scuola, università, protezione civile ecc.), si associa il settore privato, essenzialmente coinvolto per ridurre le esternalità negative delle sue operazioni sul welfare e per risarcirle con contributi volontari a progetti comuni, e il terzo settore, attraverso le imprese sociali, in grado di gestire progetti di partnership per nuovi servizi sociali e creare nuova occupazione basata sulla collaborazione tra pubblico e privato profit e non profit, e in grado anche di sollecitare risorse aggiuntive attraverso il *fund raising* e (in parte) rivolgendosi al consumo privato. Dovrebbe essere chiaro che si tratta di una risposta alternativa rispetto all'idea di *big society* dei conservatori inglesi. Qui si tratta di corresponsabilizzare settori diversi, incluso il settore privato che viene vincolato nei suoi comportamenti, cui si chiede di compensare gli effetti esterni negativi delle operazioni di mercato, mentre per Cameron si trattava di spostare la responsabilità del welfare sulle spalle dei più deboli (il mondo non profit), dopo aver trasferito loro alcune proprietà dismesse dallo Stato.

Il vero punto per la politica democratica è comprendere come l'impresa sociale (nell'ambito di una visione *di valore* dell'impresa) costituisca una parte della risposta al problema della coesione sociale e della salvezza del welfare. Il punto di partenza sono i *limiti* dello Stato e i *fallimenti* del mercato. In primo luogo assumiamo (sia per ragioni contingenti legate ai vincoli di bilancio sia per ragioni legate alle preferenze dei *taxpayers*) che lo Stato sia di fronte a un limite sulla sua capacità di aumentare la fornitura

diretta di servizi di welfare in modo da esaudire la domanda in settori come l'assistenza sociale, la lotta alla povertà, l'integrazione degli immigrati, la promozione dell'housing sociale, l'integrazione lavorativa degli svantaggiati, la promozione della salvaguardia dell'ambiente, aggiuntivi rispetto ai suoi impegni fondamentali (sanità, istruzione, università e ricerca ecc.) – anche se questo non toglie la sua funzione di indirizzo, coordinamento e, in parte, di cofinanziamento di nuovi servizi. Al contempo il mercato, e l'impresa *for profit*, soffrono di un «fallimento» strutturale nell'offerta di questi servizi, in quanto molti di essi sono caratterizzati da forti asimmetrie informative a vantaggio del produttore rispetto al consumatore e al donatore (spesso il consumatore non paga per il servizio in questi casi), e da incompletezza delle relazioni contrattuali nella relazione con il cliente (non tutti, ma certamente molti beni di welfare hanno queste caratteristiche, tra cui sanità, scuola e ricerca sono gli esempi più ovvi, ma anche assistenza sociale, organizzazione delle attività culturali e ricreative, assistenza ai bambini e agli anziani, attività di integrazione degli svantaggiati e altre). Ciò significa che l'impresa orientata al profitto può avvalersi del vantaggio informativo e dell'incompleta specificazione della natura dei servizi prestati per offrire servizi di qualità inferiore a quelli implicitamente promessi e ricavare extra-rendite.

Il vincolo non profit tipico delle imprese sociali (divieto della distribuzione degli utili) è una protezione contro questo opportunismo, poiché l'impresa non ha allora incentivo ad accumulare profitti, risparmiando sulla qualità, dal momento che non può distribuirli al proprietario dell'impresa. Questa protezione è tuttavia debole, poiché vi sono molti modi di aggirare il vincolo della non distribuzione degli utili (ad esempio con remunerazioni sproporzionate per i manager, l'assegnazione di benefit o lo sviluppo di iniziative che gratificano le ambizioni degli amministratori e del management). Dunque, nonostante il vincolo sulla distribuzione degli utili, occorre dimostrare la possibilità di vincere effettivamente l'opportunismo (dal quale per altro non sarebbe assente neppure un'organizzazione controllata direttamente dallo Stato). Questo è un test di efficienza per l'impresa sociale. Il principale test per la bontà dell'impresa sociale è tuttavia l'assenza di abuso della discrezionalità (implicito nell'incompletezza contrattuale) che può portare a discriminazioni o allocazioni arbitrarie dei servizi, quindi la garanzia dell'universalismo dei servizi di welfare. Ovvero che l'offerta del settore non profit non venga meno ai criteri di u-

guaglianza di trattamento e di rispondenza della distribuzione dei servizi al criterio della proporzionalità al bisogno relativo. Questo è un test di efficacia e di equità.

L'impresa sociale, in quanto impresa non profit, che realizza il modello dell'impresa socialmente responsabile e della governance *multi-stakeholder*, offre una risposta soddisfacente a entrambi i due test suddetti. Definisco l'impresa sociale come un'organizzazione produttiva di beni e servizi di welfare, operante sotto un vincolo di non distribuzione degli utili, il cui obiettivo è stabilito da un ideale di giustizia sociale imparziale e di equità distributiva all'interno di un certo settore, espresso nello statuto o nel codice morale e culturale dell'organizzazione come manifestazione del contratto sociale costitutivo dell'impresa sociale tra i suoi *stakeholder* (lavoratori, management, clienti dei servizi, volontari, donatori e finanziatori). Inoltre l'impresa sociale è dotata di un governo democratico e *multi-stakeholder*, nel senso che molteplici *stakeholder* fanno parte dell'assemblea dei soci, e benché possano avere la forma giuridica di cooperative di lavoratori, diversi *stakeholder*, oltre agli operatori (ad esempio donatori, volontari, finanziatori, clienti o loro rappresentanti), fanno parte del consiglio di amministrazione. Inoltre essa soggiace all'obbligo di rendicontare le attività e i loro impatti a tutti gli *stakeholder* (Sacconi, Faillo, 2005a).

Più di ogni altra organizzazione produttiva, l'impresa sociale è in grado di attivare le disposizioni ad agire in modo conforme con una norma sociale condivisa, che opera come un modello mentale condiviso tra i suoi membri, derivato dal contratto sociale costitutivo, posto che si formino le credenze circa la reciprocità della conformità alla norma stessa. Infatti l'ideale di giustizia sociale è per definizione derivato da un patto costitutivo imparziale, e le forme democratiche della deliberazione negli organi di governo possono rinnovare periodicamente l'adesione al patto costitutivo tra molteplici *stakeholder*. Dall'osservazione sperimentale del comportamento economico sappiamo che se le parti in un'organizzazione partecipano a scelte imparziali a proposito della distribuzione di benefici (ad esempio il valore creato dall'impresa) in base a principi di equità, allora:

- le preferenze di conformità alla norma sono attivate, posto che si formino le aspettative reciproche, quindi possono integrare le preferenze e controbilanciare quelle di natura egoistica;
- di fatto si possono formare le credenze di reciproca conformità, e le parti si aspettano che esse si formino, almeno fino a prova contraria (cioè fino

a prova del fatto che qualche partecipante agisce opportunisticamente) (Sacconi, Faillo 2010; Sacconi, Faillo, Ottone, 2011).

Ne consegue che l'impresa sociale dispone di incentivi psicologici in base ai quali – sotto le condizioni richieste – i lavoratori e i manager sono disposti a rinunciare a comportamenti opportunistici e selezionare livelli di sforzo superiori di quelli che sarebbero svolti da agenti auto-interessati, le cui preferenze non siano influenzate dal modello mentale del contratto sociale dell'impresa.

Il risultato è che esistono equilibri organizzativi dell'impresa sociale in cui gli agenti, che dispongono di un vantaggio informativo, agiscono in modo efficiente ed equo verso gli *stakeholder* più deboli. In tale equilibrio il vincolo alla non distribuzione del profitto viene endogenamente rispettato. La qualità delle prestazioni è più elevata o il costo è inferiore che nell'impresa profit. Questo risolve il primo problema dell'aggiramento del vincolo sulla non distribuzione degli utili (Grimalda, Sacconi, 2005; Sacconi, Grimalda, 2005).

Inoltre, le preferenze conformiste sono basate sulla coerenza tra il comportamento pratico e un principio di giustizia distributiva derivabile dalla scelta imparziale o dall'accordo costitutivo tra gli *stakeholder*. Esse consistono nella spinta motivazionale ad adempire al principio quanto più ci si aspetta che anche gli altri membri dell'organizzazione agiscano in modo da massimizzare l'adempimento al principio. Dunque, il comportamento in equilibrio è coerente con il principio del pari trattamento di ogni cliente e di proporzionalità ai bisogni relativi, che è il principio distributivo accettabile ex ante nella distribuzione dei beni fondamentali. Perciò l'impresa sociale opportunamente disegnata non destabilizza il principio dell'universalità dell'accesso e dell'uguaglianza di trattamento.

In conclusione, l'attenzione deve essere posta sulla verifica dei requisiti organizzativi (statuto, codice etico, effettiva autonomia, assetto degli organi di governo, forme di rendicontazione) che sono correlati alle condizioni per la manifestazione delle preferenze di conformità. Quando questi requisiti sono soddisfatti, la difesa della coesione sociale va di pari passo con lo sviluppo dell'impresa sociale e la creazione di occupazione in questo settore.

## Riferimenti bibliografici

- Alesina A., Giavazzi F. (2007), *Il liberismo è di sinistra*, Milano, Il Saggiatore.
- Aoki M. (2010), *Corporations in Evolving Diversity*, Oxford, Oxford University Press.
- Aoki M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge, Mit Press.
- Aoki M. (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Binmore K. (2005), *Natural Justice*, Oxford, Oxford University Press.
- Blair M., Stout L.A. (1999), *A Team Production Theory of Corporate Law*, in *Virginia Law Review*, LXXXV, 2, pp. 247-331.
- Cafaggi F., Iamiceli P. (a cura di) (2007), *Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa*, Il Mulino, Bologna.
- Cassidy J. (2009), *How Markets Fail*, New York, Farrar, Strauss and Giroux.
- Clarkson Centre for Business Ethics (1991), *Principles of Stakeholder Management*, Joseph Rotman School of Management, University of Toronto (ristampato in *Business Ethics Quarterly*, XII, 2, 2002, pp. 257-264).
- Deakin S., Rebeiroux A. (2008), *Corporate Governance, Labor Relations and Human Resource Management in Britain and France: Convergence or Divergence?*, in Touffut J.-P. (a cura di), *Does Company Ownership Matter?*, Cheltenham, Edward Elgar Publisher, pp. 126-150.
- Donaldson T., Dunfee T.W. (1999), *Ties that Bind: A Social Contract Approach to Business Ethics*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in *The Academy of Management Review*, 20.
- Franklin A., Gale D. (2000), *Comparing Financial Systems*, Cambridge, Mit Press.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Freeman R.E., Harrison J.R., Wicks A.C., Parmar B.L., De Colle S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Frey B. (1997), *Not Just for the Money*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Gauthier D. (1986), *Morals by Agreement*, Oxford, Oxford University Press.
- Gelter M. (2009), *The Dark Side of Shareholder Influence: Managerial Autonomy and Stakeholder Orientation in Comparative Corporate Governance*, in *Harvard International Law Journal*, L, 1, pp. 129-134.
- Grimalda G., Sacconi L. (2005), *The Constitution of the Not-for-Profit Organisation: Reciprocal Conformity to Morality*, in *Constitutional Political Economy*, XVI, 3, pp. 249-276.

- Grossman S.J., Hart O. (1986), *The Costs and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, in *Journal of Political Economy*, XCIV, 4, pp. 691-719.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of the Enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.
- Harsanyi J.C. (1977), *Rational Behaviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hart O., Moore J. (1990), *Property Rights and the Nature of the Firm*, in *Journal of Political Economy*, XCVIII, 6, pp. 1119-1158.
- Hart O. (1995), *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Clarendon Lectures in Economics, Oxford, Oxford University Press.
- Ichino P. (2000), *Il contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano.
- Isofin (2009), *Rapporto 2009*, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino.
- Jensen M.C. (2001), *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, XIV, 3, pp. 8-21.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, III, 4, pp. 305-360.
- Kaufman A. (2002), *Managers' Double Fiduciary Duty: To Stakeholders and to Freedom*, in *Business Ethics Quarterly*, XII, 2, pp. 189-213.
- Kreps D. (1990), *Corporate Culture and Economic Theory*, in Alt J., Shepsle K. (a cura di), *Perspective on Positive Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Krugman P. (2007), *La coscienza di un liberal*, Roma-Bari, Laterza.
- Macey J. (2008), *Corporate Governance*, Princeton, Princeton University Press.
- Marcoux A.M. (2003), *A Fiduciary Argument against Stakeholder Theory*, in *Business Ethics Quarterly*, XIII, 1, pp. 1-24, 65-91.
- Nash J. (1950), *The Bargaining Problem*, in *Econometrica*, 18, pp. 155-162.
- Osterloech M., Frey B.S., Zeitoun H. (2010), *Voluntary Co-determination Produces Sustainable Productive Advantage*, in Sacconi L., Blair M., Freeman R.E., Vercelli A. (a cura di), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 332-352.
- Peacock A., Willgerodt H. (a cura di) (1989a), *Germany's Social Market Economy: Origins and Evolution*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Peacock A., Willgerodt H. (a cura di) (1989b), *German Neoliberals and the Social Market Economy*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Posner E.A. (2000), *Law and Social Norms*, Cambridge, Harvard University Press.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Oxford, Oxford University Press.

- Sacconi L. (2012a), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*, in Baker K., Nofsinger J. (a cura di), *Socially Responsible Finance and Investing*, New York, John Wiley & Sons.
- Sacconi L. (2012b), *Ethics, Economic Organisation and the Social Contract*, in Grandori A. (a cura di), *Handbook of Economic Organization: Integrating Economic and Organization Theory*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Sacconi L. (2011), *Multi-stakeholder Governance for effectively Sharing Social Responsibility*, in *Towards an Europe of Shared Social Responsibilities. Challenges and Strategies*, Trends in Social Cohesion Series, Strasbourg Cedex, Council of Europe Publishing.
- Sacconi L. (2011), *From Individual Responsibility to «Shared Social Responsibilities: Concepts for a new Paradigm»*, in *Towards a Europe of Shared Social Responsibilities. Challenges and Strategies*, Trends in Social Cohesion Series, Strasbourg Cedex, Council of Europe Publishing.
- Sacconi L. (2010a), *A Rawlsian View of CSR and the Game Theory of its Implementation (Part I): The Multistakeholder Model of Corporate Governance*, in Sacconi L., Blair M., Freeman E., Vercelli A. (a cura di), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Sacconi L. (2010b), *A Rawlsian View of CSR and the Game Theory of Its Implementation (Part II): Fairness and Equilibrium*, in Sacconi L., Blair M., Freeman R.E., Vercelli A. (a cura di), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Sacconi L. (2007a), *A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (Part II): Compliance, Reputation and Reciprocity*, in *Journal of Business Ethics*, 75, pp. 77-96.
- Sacconi L. (2007b), *Incomplete Contracts and Corporate Ethics: A Game Theoretical Model under Fuzzy Information*, in Cafaggi F., Nicita A., Pagano U. (a cura di), *Legal Orderings and Economic Institutions*, Londra, Routledge.
- Sacconi L. (2006a), *A Social Contract Account For CSR as Extended Model of Corporate Governance (Part I): Rational Bargaining and Justification*, in *Journal of Business Ethics*, LXVIII, 3, pp. 259-281.
- Sacconi L. (2006b), *CSR As A Model of Extended Corporate Governance, An Explanation Based on the Economic Theory of Social Contract, Reputation and Reciprocal Conformism*, in Cafaggi F. (a cura di), *Reframing Self-Regulation in European Private Law*, Londra, Kluwer Law International.
- Sacconi L. (2005a), *Le ragioni della CSR nella teoria economica dell'impresa*, in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*, Roma, Bancaria Editrice, cap. 4, pp. 91-112.

- Sacconi L. (2005b), *CSR: verso un modello allargato di corporate governance*, in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*, Roma, Bancaria Editrice, cap. 5, pp. 113-134.
- Sacconi L. (2005c), *CSR, contratto sociale dell'impresa e giustizia distributiva*, in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*, Roma, Bancaria Editrice, cap. 19, pp. 297-310.
- Sacconi L. (1997), *Economia, etica e organizzazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Sacconi L. (1992), *I costi di governo e i benefici della proprietà dei lavoratori*, in Granaglia E., Sacconi L. (a cura di), *Cooperazione, benessere e organizzazione economica*, Milano, Franco Angeli, pp. 173-225.
- Sacconi L. (1991), *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Milano, Il Saggiatore.
- Sacconi L. (1986), *Teoria dei giochi: un approccio adeguato al problema della giustizia sociale*, in *Teoria politica*, II, 3, pp. 73-96.
- Sacconi L., Faillo M. (2010), *Conformity, Reciprocity and the Sense of Justice. How Social Contract-based Preferences and Beliefs Explain Norm Compliance: the Experimental Evidence*, in *Constitutional Political Economy*, XXI, 2, pp. 171-201.
- Sacconi L., Faillo M. (2005a), *Efficacia, efficienza e stabilità dell'impresa sociale*, in *Impresa Sociale*, XV, 4, vol. 7.
- Sacconi L., Faillo N. (2005b), *Come emerge l'impresa sociale? Uno sguardo d'insieme alla teoria della complementarità tra ideologia, governance e accountability*, in *Impresa Sociale*, XV, 4, pp. 84-106
- Sacconi L., Faillo M., Ottone S. (2011), *Contractarian Compliance and the «Sense of Justice»: A Behavioral Conformity Model and Its Experimental Support*, in *Analyse & Kritik*, III 1, pp. 273-310.
- Sacconi L., Grimalda G. (2005), *L'insorgenza dell'impresa sociale: il ruolo delle preferenze ideali e del conformismo*, in *Impresa Sociale*, XV, 4, pp. 108-132.
- Sen A. (2009), *The Idea of Justice*, Cambridge, Harvard University Press.
- Sen A. (1997), *On Economic Inequality*, Oxford, Clarendon Press.
- Stout L.A. (2011), *Cultivating Conscience*, Princeton, Princeton University Press.
- Stout L.A. (2006), *Social Norms and Other-Regarding Preferences*, in Drobak J.N. (a cura di), *Norms and the Law*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 13-35.
- Stout L.A. (2012), *The Myth of Shareholder Value*, San Francisco, Berrett-Koehler Publisher.
- Williamson O. (1986), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- Williamson O. (1975), *Market and Hierarchies*, New York, The Free Press.

## ABSTRACT

*Il modello di impresa socialmente responsabile e di governance multi-stakeholder è qui proposto come alternativa al modello di shareholder value, che nonostante sia stato uno dei fattori scatenanti della crisi finanziaria globale, ci viene ancora proposto dai «riformatori» neoliberisti. L'impresa socialmente responsabile è basata sul contratto sociale equo tra i suoi stakeholder, coerente con la teoria rawlsiana della giustizia, ed è più efficiente dell'alternativa basata sullo shareholder value, poiché non sacrifica gli investimenti specifici in capitale umano e le complementarità tra le risorse cognitive, e si può avvalere dalle preferenze di conformità a istituzioni eque, suscitate dall'adesione al contratto sociale. La governance multi-stakeholder bilancia equamente diritti e interessi differenti, e può essere specificata attraverso molteplici forme istituzionali e organizzative: dalla combinazione tra norme generali e autoregolazione, alla preferibile riforma del diritto societario secondo il principio di codeterminazione, all'impresa sociale e alla rete di imprese. La rilevanza della proposta per il sindacato e la politica democratica è evidenziata dagli effetti del modello di corporate governance sulla crisi del welfare, dalla complementarità con le riforme del diritto del lavoro (ad esempio riforma dell'art. 18) e dal caso dell'industria automobilistica, in cui alle figure della Chrysler e della Volkswagen (sintomatiche della logica multi-stakeholder) si oppone quella della Fiat (esempio di «abuso di autorità»).*

*This essay puts forward the model of socially responsible company and multi-stakeholder corporate governance as a better alternative to the «shareholder value» firm model, which is still purported by neoliberal «reformers» even though it severely concurred to causation of the global financial crisis. The socially responsible company is based on a fair social contract among its stakeholders consistent with Rawlsian theory of justice. It is more efficient than the «shareholder value» alternative, since it doesn't sacrifice human capital specific investments and complementarity of cognitive assets, and may resort to preferences for conformity to fair institutions elicited by the adhesion to a social contract. Its governance model balancing fairly different rights and interests is implementable by means of different institutional and organizational form: from a combination of company law and self-regulation, to a harder company law reform based on the co-determination principle (here recommended); social enterprises and small size firms networks. The importance of this proposition to democratic and unions' policy is instantiated by the effects that the adopted model of corporate governance has on the welfare state crisis, its complementarity with labor law reforms, and the case of car industry, where the Chrysler and Volkswagen examples (symptomatic of a multi-stakeholder governance logic) are compared to Fiat (exemplar of the abuse of authority logic).*