

## **Dalla *Corporate Social Responsibility* alla *Corporate Political Accountability***

Silvana Gallinaro

Sommario: 1. Considerazioni introduttive - 2. La *corporate social responsibility* - 3. Il ruolo politico delle imprese. La *corporate citizenship* - 4. La creazione del valore condiviso - 5. Conclusioni - Bibliografia

### **Abstract**

In this paper we address the questions of diversity and dynamics of corporate social responsibility in the institutional view. A paradigm shift in CSR recently occurred. Firm plays a political role in society, as a state-like one, by intervening in processes of public policy, but also "beyond and above" the nation-state governmental institutions. The politicization of corporate social responsibility generates social connection of the firm but, at the same time, implies a matter of policy accountability of organizational action. The firm-political actor is accountable to the community for decisions and actions taken with respect to matters of public interest. In the paper we also discuss how the pluralism of political actors in the processes of public deliberation, and the political accountability of firms, can contribute to the emergence of forms of deliberative democracy.

### **Key words**

Corporate social responsibility; corporate citizenship; corporate governance; shared value, democracy.

### **1. Considerazioni introduttive**

Non è cosa semplice definire la *corporate social responsibility* (CSR). Testualmente è la responsabilità dell'impresa verso la società, ma la pluralità delle definizioni di CSR formulate nel corso del tempo e che si leggono nella

vasta letteratura sull'argomento, sembra suggerire che molte siano le questioni che entrano in gioco quando si prova a dare un'interpretazione compiuta di responsabilità sociale dell'impresa (Carroll, 1999; Campbell, 2007).

Devinney (2009) osserva che le varie definizioni collocano la CSR in un *continuum*, ai cui estremi vi sono, da un lato, una concezione limitata di CSR, in base alla quale essa sarebbe circoscritta alla creazione della rendita economica per gli azionisti, e, dall'altro, una concezione allargata, che sottende una visione dell'impresa quale strumento di *public policy*. Nell'intermedio del *continuum*, tutte le altre.

La classificazione dei livelli di CSR data da Carroll (1991) offre un valido aiuto per chiarire cosa debba propriamente intendersi con la locuzione '*corporate social responsibility*'. Carroll parla di quattro livelli di CSR, componenti di una piramide. Al livello più basso c'è la *responsabilità economica* dell'impresa. L'impresa è un'organizzazione che deve produrre profitti. Questa resta la fondamentale responsabilità dell'impresa nei confronti della società. La ricchezza creata agli azionisti assicura occupazione e, quindi, benessere sociale. Se l'impresa non assolve a tale responsabilità, le altre non si pongono.

Al secondo livello della piramide di Carroll è la *responsabilità legale* dell'impresa verso la società, che riguarda la conformità e/o difformità del comportamento dell'impresa al dettato legislativo. Sostanzialmente questo livello include i comportamenti socialmente responsabili dell'impresa previsti dalla legge.

Al terzo livello si posiziona la *responsabilità etica* dell'impresa. L'impresa è etica quando si comporta in modo giusto e corretto rispetto a norme che non sono prescritte dalla legge, ma condivise e ritenute moralmente auspicabili dalla società. L'impresa assolve alla responsabilità etica se rispetta e protegge gli *stakeholder* primari (lavoratori, investitori, consumatori, management), ottemperando ai canoni comportamentali ritenuti giusti ed equi.

Esiste un processo dinamico tra il livello etico e quello legale della piramide della CSR. La conversione in norme di principi etici, che si affermano nel corso del tempo, è frutto di un processo incessante che si sviluppa in ogni società. Ma, a nostro avviso, un dinamismo esiste anche tra il livello etico e quello economico della piramide della CSR di Carroll. L'indebolimento della *shareholder view* (Friedman, 1970) e l'affermarsi della *stakeholder view* (Freeman, 1984) nei sistemi capitalistici continentali possono essere intesi come conseguenze del tras migrare nella sfera economica della responsabilità etica dell'impresa nei confronti di tutti i suoi principali portatori d'interesse. E' come se taluni principi etici fossero diventati principi economici. La *stakeholder theory* è oggi diffusamente accettata perché l'impresa è realisticamente interpretata come un'organizzazione destinata a durare solo se produce valore economico per tutti gli *stakeholder* e non solo profitti per gli azionisti.

Da ultimo la *responsabilità filantropica*, che è quella non attesa, ma ben gradita dalla società, e che rappresenta la soglia oltre la quale l'impresa da attore economico si trasforma in attore politico nella *public policy* 'al di sopra e al di là dello stato' (Scherer e Palazzo, 2011, p.909), cioè in un protagonista della sfera pubblica che si comporta quasi-come-lo-Stato (Matten e Crane, 2005).

La *CSR* può essere *esplicita*, e allora la manifestazione e la direzione di tale responsabilità sociale sono a discrezione dell'impresa; si parla, in tal caso, di politiche ed attività aziendali, chiaramente programmate, deliberate e comunicate, che riflettono la responsabilità che l'impresa si è volontariamente assunta nei confronti del contesto sociale che la circonda. La *CSR* può essere diversamente *implicita* quando si fa riferimento al comportamento dell'impresa all'interno del più vasto ambiente istituzionale con riguardo agli interessi e alle questioni sociali. Più precisamente la *CSR* implicita consiste in valori e regole di comportamento che le imprese devono obbligatoriamente rispettare, o che la società si auspica che esse rispettino, con riferimento a questioni sociali. La *CSR* implicita è, in sostanza, il risultato di un processo d'istituzionalizzazione della *CSR*. Matten e Moon (2008) osservano che, differentemente dagli Usa, dove la *CSR* si presenta esplicitamente articolata, in Europa la *CSR* è ampiamente implicita in quanto incardinata nel contratto sociale preesistente, estendendosi a molte problematiche sociali. Gjørberg (2010) correla l'orientamento europeo alla *CSR* implicita alla presenza di quelle che chiama le 'istituzioni per l'inclusione sociale', tra le quali le istituzioni del *welfare state*, le strutture neo-corporative e i meccanismi di partecipazione politica.

Campbell (2007) ritiene che la *CSR* debba essere limitata alla responsabilità aziendale nei confronti dei *stakeholder* primari, cioè gli investitori, i lavoratori, i consumatori, i fornitori e le comunità locali in cui essa opera. Egli afferma che l'impresa si comporta in modo socialmente responsabile quando non danneggia con il proprio operato gli *stakeholder* e, qualora abbia a questi procurato un danno, sia capace di rettificare prontamente il proprio comportamento. La rettifica del comportamento aziendale può essere ottenuta volontariamente o indotta con la *moral suasion*, o con l'applicazione della normativa, cioè con provvedimenti giudiziari, denunce legali etc. La *CSR* di Campbell si ferma, dunque, alla responsabilità etica di Carroll (1991), ad un livello che lo stesso autore definisce il 'livello minimo' di comportamento socialmente responsabile dell'impresa, escludendo, quindi, dalla *CSR* ogni eventuale responsabilità dell'impresa per un benessere sociale di ordine superiore. Diametralmente all'opposto Aguilera et al. (2007, p.836), che definiscono la *CSR* come la considerazione che l'impresa ha - e le risposte che dà - per questioni che vanno oltre le richieste economiche, tecniche e legali ad essa rivolte dalla collettività, al fine di realizzare più ampi benefici sociali e ambientali<sup>1</sup>.

La *CSR* può essere, quindi, tante cose diverse, e solo sinteticamente è la responsabilità dell'impresa nei confronti della società. La pluralità delle definizioni di *CSR* sta tutta nel fatto che il comportamento d'impresa socialmente responsabile varia nel tempo e in funzione del contesto istituzionale in cui vive l'impresa medesima, sicché - come sostiene Campbell (2007, p.950) - bisogna

---

<sup>1</sup>Per spiegare ciò che essi intendono per *CSR*, Aguilera et al. (2007) fanno espresso riferimento a Davis (1973, p.312) che aveva definito la responsabilità sociale dell'impresa come "the firm's considerations of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social [and environmental] benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks".

prestare attenzione quando e al modo in cui si usa l'espressione *CSR*. Indubbiamente il concetto di *CSR* si è evoluto nel corso dei decenni proprio per il dinamismo degli ambienti istituzionali in cui vive l'impresa, il cui incessante cambiamento influenza la reale dinamica della *CSR*.

In questo articolo noi assumiamo la definizione estesa di *CSR*, quella che include la responsabilità propria dell'impresa nei confronti di tutti gli *stakeholder* primari - che sinteticamente è quella di creare valore per tutti i soggetti portatori di un interesse diretto nei confronti dell'impresa - e non esclude la responsabilità filantropica da cui deriva una volontaria ed esplicita partecipazione dell'impresa alla sfera sociale, con azioni che promuovono il benessere umano in più alto grado (contributi per arti, istruzione, salute, etc.).

Nell'affrontare la tematica della *CSR* le domande che si pongono sono le seguenti: perché le imprese intraprendono azioni di *CSR*? E perché decidono determinate azioni di *CSR* piuttosto che altre? La teoria istituzionalista rappresenta una valida struttura interpretativa per rispondere a siffatti quesiti, spiegando gli approcci di *CSR* in funzione degli assetti istituzionali vigenti nelle nazioni. Con il termine 'istituzioni' s'intenda non solo l'organizzazione formale dello stato, ma anche le norme, regole e i valori vigenti in una nazione (Matten e Moon, 2008, p.406). March e Olsen (1989, p.160) parlano di istituzioni in termini di regole e routine che definiscono le azioni sociali in termini di relazioni. L'assetto istituzionale vigente in una nazione vincola individui ed organizzazioni a muoversi entro precisi schemi comportamentali, che sono prevedibili in quanto stabili e ricorrenti.

Gli approcci istituzionalisti alla *CSR* spiegano, in altri termini, la *diversità* internazionale tra le azioni socialmente responsabili delle imprese come una conseguenza della *diversità* delle strutture istituzionali nazionali. Poiché queste ultime sono soggette a cambiamento, ne consegue che *pluralità* e *dinamica* degli approcci di *CSR* diventano due tematiche strettamente connesse se si affronta l'analisi della responsabilità sociale dell'impresa in un'ottica istituzionalista.

Nondimeno l'esame che segue si propone come una riflessione sul cambiamento sociale ed istituzionale indotto o favorito da cambiamenti di paradigma della *CSR*. Ci si pone chiaramente nel solco degli studi di Aguilera et al. (2007), secondo i quali le azioni di *CSR* sono non solo reattive al contesto, ma anche proattive, potendo attivare processi di cambiamento sociale. Ma ci si pone ancor più nel solco degli studi di Scherer e Palazzo (2008, 2011), che parlano di un cambiamento di paradigma nella *CSR* con l'affermarsi di un ruolo politico dell'impresa in un mondo globalizzato. Scherer e Palazzo impiegano l'espressione '*CSR politica*' per indicare il coinvolgimento dell'impresa nella sfera pubblica degli stati nazionali a fianco delle istituzioni sovranazionali, al fine di partecipare a sfide sociali e politiche, quali sono quelle volte alla tutela dei diritti umani, dell'ambiente, dei diritti sociali e politici di una collettività.

La '*politicizzazione della CSR*' si correla con la de-territorializzazione delle interazioni sociali indotta dalla globalizzazione (Scherer e Palazzo, 2008; Matten e Crane, 2004), nonché con la progressiva de-regolamentazione degli Stati liberali. In un mondo divenuto globalizzato, i singoli Stati dimostrano, infatti, una progressiva incapacità di regolamentazione politica e sociale delle collettività

nazionali, e a compensazione sono emersi sulla scena internazionale attori pubblici (istituzioni internazionali) e privati (le grandi corporation) che operano 'above and beyond the nation-state' per stabilire un ordine politico mondiale (*governance* globale) (Scherer e Palazzo, 2011, p.909). Le grandi corporation agiscono attualmente in campi politici, come i diritti umani, la lotta alla corruzione, la salute pubblica, pur non essendo state, tuttavia, legittimate a partecipare alla vita politica nazionale ed internazionale in base alle procedure di democrazia rappresentativa prevalentemente vigenti nei sistemi liberali. Si pone, dunque, un problema di gap democratico che fa proprio tutt'uno con la questione della legittimazione politica delle corporation. L'argomento è quanto mai interessante e delicato, evocando un ruolo delle imprese negli assetti istituzionali che affianca lo Stato nella risoluzione di questioni di pubblico interesse, pur rimanendo nell'alveo del mercato.

Seguendo Scherer e Palazzo (2011, p.918) si può affermare che la CSR politica sta attualmente ponendo all'attenzione collettiva la questione della transizione istituzionale, nazionale ed internazionale, verso forme di democrazia deliberativa, che prevedono una legittimazione democratica degli attori politici sulla base "di un legame consolidato tra le decisioni prese nelle istituzioni politiche e il processo di formazione della volontà pubblica, quale quello guidato da organizzazioni non governative, movimenti civili e altri attori della società civile, che mappano, filtrano, amplificano, raccolgono e trasmettono i problemi privati e le esigenze dei cittadini".

Il ruolo politico dell'impresa può essere altresì propedeutico ad una nuova versione del capitalismo, che non prevede più la re-distribuzione agli *stakeholder*-non-azionisti del valore creato dalle imprese, ma la *generazione di valore condiviso* tra impresa e società (Porter e Kramer, 2011). Sarebbe così possibile ricomporre in armonia la relazione tra capitalismo e democrazia al di là e al di sopra di azioni di welfare intraprese dello Stato, eludendo il manifestarsi e il proliferare di fenomeni di corruzione politica e di *crony capitalism*. Come non riflettere allora sul contributo che potrebbe dare la politicizzazione della CSR alla risoluzione di crisi istituzionali, di cui noi siamo spettatori purtroppo passivi.

La CSR politica fa, dunque, venir meno la netta separazione - su cui si basava la CSR apolitica - tra la sfera pubblica - di cui i protagonisti sono tradizionalmente lo stato e gli organismi governativi e legislativi e le cui azioni sono (o, teoricamente, sarebbero) finalizzate al bene della società - e quella privata - in cui operano le imprese. Al contempo, rende un po' meno chiara la differenza tra le organizzazioni *non profit* e le organizzazioni *for profit*, favorendo l'emergere di quelle che Porter e Kramer (2011, p.7) chiamano *hybrid enterprises*.

Precisiamo, allora, che quella che Scherer e Palazzo chiamano la 'CSR politica' (o, come vedremo, Matten e Crane (2003, 2004) e Crane et al. (2007) la *corporate citizenship*) è il coinvolgimento dell'impresa nella sfera pubblica propria degli stati per questioni di pubblico interesse, che nulla ha a che fare con la filantropia o volontariato d'impresa, cioè con le azioni organizzative intraprese nel sociale, le quali non possono essere fatte in alcun modo risalire ad una deliberata volontà dell'impresa di occuparsi programmaticamente anche di

governo dei diritti di cittadinanza. La *CSR* politica, trasformando le imprese in *policy makers*, può realisticamente essere considerata un potente strumento di cambiamento sociale ed istituzionale, in grado di modificare assetti, valori e norme vigenti nelle nazioni.

A conclusione dell'analisi constateremo che, al di là della retorica, non si può dimenticare l'essenza utilitaristica delle imprese, ciò che conduce a reinterpretare la responsabilità sociale e politica dell'impresa in chiave di *opportunità sociale e politica* di fare profitti. Si condivide il discorso pragmatico di Porter e Kramer (2007, 2011) sull'inclusione della *CSR* nella strategia competitiva e quello di Scherer e Palazzo (2008, 2011) sulla *filantropia strategica*. Forse questo è il modo di rimettere in ordine lo scenario sociale e non confondere i ruoli istituzionali - che sono già capaci di auto-delegittimarsi con comportamenti contrari a regole e valori su cui deve fondarsi l'ordine sociale.

## **2. La corporate social responsibility**

Secondo Basu e Palazzo (2008, p.3), le tre principali linee di ricerca sulla *CSR*, che possono essere rinvenute nella letteratura sull'argomento, possono essere definite come segue:

- *stakeholder driven*: la *CSR* è vista come una risposta alle richieste di *stakeholder* esterni;
- *performance driven*: la *CSR* è strettamente legata alla *corporate strategy*, sino ad essere concepita come parte della medesima;
- *motivation driven*: la *CSR* viene analizzata nella prospettiva delle molteplici motivazioni intrinseche (es. di tipo etico) ed estrinseche (es. generare *la customer loyalty*) che spingono le imprese a coinvolgersi in azioni di *CSR*.

I contributi teorici sul tema della *CSR*, collocabili all'interno delle suddette linee di ricerca, sono spesso volti a cogliere la molteplicità delle attività in cui essa si concretizza, ma finiscono per descriverla nei contenuti, e assolutamente disconnessa o disintegrata rispetto agli assetti istituzionali in cui si colloca il business. Come anticipato, l'analisi istituzionalista della *CSR* focalizza invece nelle istituzioni, oltre al mercato, i fattori che agiscono sul comportamento delle imprese, rendendole più o meno sensibili alle questioni sociali. Gli approcci istituzionalisti alla *CSR* offrono, in altre parole, un base concettuale che consente di rispondere in modo conciso a quesiti del tipo: quando le imprese agiscono in modo socialmente responsabile? E perché in determinati contesti istituzionali le imprese tendono ad adottare azioni omogenee di *CSR*? Perché la *CSR* cambia nel corso del tempo? La globalizzazione può condurre ad un'omogeneità nelle azioni di *CSR* in tutto il mondo?

Campbell (2007, p.952) afferma che le condizioni economiche organizzative e di contesto influenzano in modo diretto il grado in cui l'impresa agisce socialmente, ma che tale correlazione è mediata da una pluralità di fattori

istituzionali. Ad esempio, se l'impresa non versa in buone condizioni economico-finanziarie, tendenzialmente si riduce la sua propensione ad agire in modo socialmente responsabile; analogamente le imprese che vivono in ambienti i cui livelli competitivi sono o assai bassi o assai alti, mostrano scarso interesse per le azioni di CSR. Tuttavia, come suddetto, sulla propensione alla CSR intervengono a mediare le correlazioni economiche una varietà di fattori istituzionali. Tali sono: i sistemi di regolamentazione statale e di auto-regolamentazione dei comportamenti delle imprese, la presenza di organizzazioni non governative e di altre organizzazioni che svolgono un ruolo di monitoraggio del comportamento socialmente responsabile delle imprese e la circostanza di essere o meno in un ambiente normativo che istituzionalmente incoraggia le imprese alla CSR.

Nella prospettiva dell'analisi di Aguilera et al. (2007), le differenze nazionali tra i comportamenti socialmente responsabili delle imprese possono essere fatte risalire agli *antecedenti* della CSR a livello nazionale. Gli studiosi definiscono 'antecedenti della CSR' i tre ordini di motivazioni che attori interni o esterni all'impresa, a vari livelli di analisi (individuale, organizzativo, nazionale e transnazionale), possono tipicamente avere e che sollecitano o vincolano le imprese in comportamenti socialmente responsabili a fini di cambiamento sociale:

- motivazioni strumentali;
- motivazioni relazionali;
- motivazioni morali.

A livello nazionale sono le motivazioni di attori, quali le istituzioni governative, a promuovere le azioni di CSR. Le motivazioni alla base della CSR possono perciò essere *differenziate a livello nazionale*. Infatti, le azioni di istituzioni governative che incoraggiano o obbligano le imprese in comportamenti socialmente responsabili possono sottintendere motivazioni di tipo strumentale, se attraverso le politiche di CSR si vuol incentivare lo sviluppo economico domestico o incrementare la competitività internazionale della nazione. Si parla allora di *competitive CSR*.

Le motivazioni relazionali alla base delle azioni governative possono diversamente essere quelle suscitate dalla necessità di creare e mantenere la cooperazione e il consenso tra gli *stakeholder*. Si parla, in tal caso, di *social cohesive CSR*.

Da ultimo, le motivazioni morali delle istituzioni governative sono quelle che attengono alle esigenze di benessere sociale del contesto in cui vive l'impresa. Si parla allora di *developmental CSR*.

Da tutto quanto precede consegue che le iniziative di CSR tendono ad essere omogenee all'interno delle nazioni e differenziate tra le nazioni.

Matten e Moon (2008) spiegano le differenze nazionali nella CSR con la diversità dei contesti istituzionali che storicamente si sono generati nelle varie nazioni e che plasmano i *sistemi nazionali di business* - nozione che condivide molti aspetti con quella di economie capitalistiche di Hall e Soskice (2001). Gli autori enucleano le caratteristiche di quattro ambiti istituzionali che influenzano i sistemi nazionali di business: il sistema politico; il sistema finanziario; il sistema dell'istruzione e lavorativo; il sistema culturale. I sistemi nazionali di business, a

loro volta, esprimono talune elementi distintivi (detti i fattori predittivi, quali individualismo *versus* collettivismo; liberalismo *versus* solidarietà; etc.) che favoriscono una determinata natura (implicita o esplicita) della *CSR*. I fattori predittivi sono il legame tra le istituzioni e la natura del sistema nazionale di *CSR*.

In una prospettiva istituzionalista di analisi della *CSR* si colloca anche lo studio di Kang e Moon (2012) che consiste in un esame comparativo della *CSR* con riferimento a tre modelli di capitalismo. Nella loro analisi, il concetto di responsabilità sociale dell'impresa comprende la responsabilità economica (verso gli *shareholder*), la responsabilità legale e sociale *stricto sensu* (quella verso gli *stakeholder* primari) e la responsabilità filantropica – equiparata non propriamente da Carroll (1999) alla *corporate citizenship*.

Kang e Moon (2012) sostengono che numerosi sono gli studiosi che hanno parlato d'influenza degli assetti istituzionali sulla *CSR*, ma spesso lo hanno fatto in termini meramente descrittivi. Nella loro analisi i due suddetti studiosi intendono perciò spiegare in termini metodologicamente rigorosi l'influenza delle istituzioni sulla *CSR* prevalente in una nazione, specificando il *meccanismo* attraverso il quale le istituzioni plasmano la *CSR*. Essi precisano, a tal proposito, che la causalità tra l'assetto istituzionale e la *CSR* non può essere accertata con sicurezza se non si individua il meccanismo per mezzo del quale la configurazione delle istituzioni riesce a plasmare la *CSR*. Ricerche empiriche sulla *CSR* hanno, ad esempio, dimostrato un forte impegno delle imprese in azioni di responsabilità sociale sia in presenza di un forte welfare state (Gjølberg, 2010), sia in situazioni istituzionali deboli da un punto di vista dello stato sociale (Gond et al., 2012).

Kang e Moon (2012) considerano la *corporate governance* come l'anello mancante – gli autori parlano di '*missing link*' - tra le strutture istituzionali che governano i mercati e la *CSR*. La *corporate governance* è la struttura dei diritti e delle responsabilità tra le parti con un interesse nelle imprese (Aoki, 2000, p.11). Aguilera e Jackson (2003) definiscono la *corporate governance* come le relazioni tra gli *stakeholder* nei processi decisionali e di controllo delle risorse aziendali, e spiegano le diversità tra i modelli di *corporate governance* prevalenti nei vari sistemi economici capitalistici sulla base della diversità tra le configurazioni delle strutture istituzionali nazionali.

L'approccio all'analisi della *corporate governance* adottato da Aguilera e Jackson (2003) è definito dagli stessi suddetti studiosi 'istituzionalismo incentrato sui protagonisti'. I protagonisti che vengono focalizzati per l'analisi dei modelli di *corporate governance* sono i tre gruppi di *stakeholder* dell'impresa ritenuti critici, cioè: il capitale, il lavoro e il management. Le configurazioni nazionali assunte da specifici ambiti istituzionali - che i due studiosi individuano per ciascun gruppo di *stakeholder* - influenzano la *corporate governance* in quanto plasmano sia il modo in cui ciascun gruppo di *stakeholder* si relaziona con l'impresa - cioè il ruolo del capitale, lavoro e management nei processi decisionali e di controllo delle risorse - sia il modo in cui i vari gruppi di *stakeholder* interagiscono, strutturando coalizioni e conflitti aziendali. E' dalla sintesi delle relazioni *impresa-stakeholder* e delle interazioni *stakeholder-stakeholder* che scaturisce la *corporate governance*.



Il modello istituzionalista di Aguilera e Jackson (2003) vuole rappresentare uno strumento metodologico che consente di spiegare concettualmente le differenze tra i sistemi di *corporate governance* prevalenti nelle nazioni: quando gli ambienti nazionali sono diversi da un punto di vista istituzionale – affermano a tal riguardo Aguilera e Jackson (2003, p. 449) – processi isomorfici conducono i sistemi di *corporate governance* ad essere maggiormente simili entro le nazioni che tra le nazioni. Emergono così i sistemi nazionali di *corporate governance*.

I sistemi nazionali di *corporate governance*, in quanto nesso con la CSR, attivano il meccanismo di trasmissione tra gli assetti istituzionali e la CSR medesima. Il meccanismo di trasmissione tra le istituzioni e la CSR è la 'complementarietà istituzionale' tra la CSR e la *corporate governance*.

La complementarietà istituzionale è anzitutto un meccanismo di mutuo potenziamento tra le istituzioni, cioè un meccanismo che rende un'istituzione più vitale in presenza di una data configurazione di un'altra istituzione. Kang e Moon (2012) dimostrano che la *corporate social responsibility* e la *corporate governance* sono 'istituzionalmente complementari' ed entrambe sottoposte al cambiamento istituzionale, anche in conseguenza dei processi di globalizzazione dell'economia (Gjølberg, 2009; Kang e Moon, 2012; Brammer et al., 2012).

Il concetto della complementarietà istituzionale comprende due distinte logiche, quella della similarità e quella del contrasto tra istituzioni contigue. Si può parlare allora di similarità istituzionale tra due istituzioni contigue se entrambe sono organizzate attorno a principi simili, ovvero adottano simili soluzioni istituzionali per portare avanti i propri programmi. Si parla diversamente di logica del contrasto istituzionale, come quel legame che si istaura tra sfere istituzionali contigue che adottano soluzioni difformi, ovvero ispirano i propri comportamenti a principi differenti, i cui risultati trovano, tuttavia, una sorta di mutua compensazione (Crouch, 2005).

Sulla scia dei più recenti contributi della teoria istituzionalista, la CSR viene concettualizzata anche oltre il livello aziendale e collocata all'interno del più vasto ambiente istituzionale. Nella fattispecie, le sfere istituzionali interessate sono il sistema nazionale di *corporate governance* - in cui agiscono investitori, finanziatori, manager, lavoro<sup>2</sup> – e il sistema di CSR – in cui agiscono organizzazioni non governative, consumatori etc. Kang e Moon (2012) verificano, in particolare, che tra la *corporate social responsibility* e la *corporate governance* esiste complementarietà istituzionale in base alla logica della similarità poiché i protagonisti delle due sfere istituzionali agiscono in modo istituzionalmente simile od omogeneo. La dimostrazione della similarità istituzionale tra la CSR e la *corporate governance* passa attraverso l'individuazione di tre modelli di capitalismo. Partendo dai due modelli di capitalismo descritti da Hall e Soskice (2001), Kang e Moon (2012) affinano l'analisi e fanno riferimento a tre diversi regimi istituzionali che governano finanza e lavoro (i tre modelli di capitalismo). Questi sono:

---

<sup>2</sup>Va da sé che, a seconda del ruolo assunto nella *corporate governance* (partecipazione *versus* marginalizzazione), il lavoro si colloca all'interno della CSR in una posizione più o meno rilevante.

- le economie di libero mercato (prevalenti in USA e UK) – le *liberal market economies=LMEs*;
- le economie di mercato coordinato (cioè Germania e Giappone, attualmente ibridizzate con meccanismi di libero mercato) – le *coordinated market economies=CMEs*;
- le economie di mercato guidato dallo Stato (prima del 1990 in Francia e Sud Corea, attualmente anche esse ampiamente ibridizzate con meccanismi di libero mercato) – le *state-led market economies=SLMEs*.

Nelle economie di libero mercato i manager si affidano ad una sistema finanziario incentrato sul mercato borsistico e, dunque, valorizzano i ritorni sugli investimenti azionari. A livello istituzionale emergono il funzionamento del libero mercato, i diritti degli azionisti di minoranza, la marginalizzazione del lavoro, etc., in sintesi, le configurazioni delle istituzioni che plasmano la *corporate governance* orientandola alla creazione del valore per gli azionisti. In altri termini, nelle economie di libero mercato s'impone *un sistema nazionale di corporate governance* del tipo dello *shareholder value*. Ciò che è dato osservare è che, in ipotesi di sistemi capitalistici liberisti, sia i protagonisti della *corporate governance*, che quelli delle organizzazioni di CSR (consumatori, le NGOs etc.) si affidano al mercato per portare avanti i propri obiettivi e programmi<sup>3</sup>. Una *corporate governance* orientata alla creazione del valore per gli *shareholder* attraverso il mercato si completa, allora, con una CSR volontaria e tipo strumentale. Nel contesto del libero mercato l'impresa adotta azioni di CSR verosimilmente per accrescere il valore degli azionisti. Una CSR ad orientamento strumentale può divenire, in conseguenza, parte integrante della strategia competitiva – si parla perciò di *CSR competitiva* – e finalizzata ad un miglioramento delle performance aziendali. In questa prospettiva teorica è il lavoro di Porter e Kramer (2006, 2011) che delineano una *CRS* strategica integrata in una *governance* orientata alla *creazione del valore condiviso*<sup>4</sup>.

I capitalismi coordinati sono quei sistemi economici in cui esistono organizzazioni (industriali, finanziarie e sindacali, etc.) che rappresentano interessi corporativi e giocano un ruolo decisivo nel coordinamento del mercato. Il sistema di *corporate governance* che emerge è orientato alla creazione del valore per gli *stakeholder*. Il management opera, dunque, per conciliare e coordinare gli interessi degli *stakeholder* critici - tra cui quelli degli *shareholder*. Nelle *CMEs* gli interessi degli *stakeholder* dell'impresa si realizzano affidandosi ampiamente alla negoziazione, quindi, ad un meccanismo di coordinamento non basato sul mercato. Come è dato osservare, in modo simile agiscono i

---

<sup>3</sup>Kang e Moon (2012) indicano come esempio di similarità istituzionale tra il sistema nazionale di *corporate governance* orientato al valore per gli azionisti e la CSR, le soluzioni adottate dal sindacato nazionale nordamericano AFL-CIO che, in veste di protagonista della CSR, ha promosso azioni di impiego dei fondi pensione e dei fondi sanitari in trust di investimento *for-profit*.

<sup>4</sup>Sull'argomento e sulle nostre considerazioni al riguardo si veda il paragrafo 4 di questo articolo.

protagonisti attivi da un punto di vista organizzativo nel sistema di CSR<sup>5</sup>. Inoltre, nelle CMEs la CSR è diffusamente implicita, cioè incorporata nelle relazioni e regole sociali, che impongono alle imprese comportamenti socialmente orientati, e copre diverse aree. Ne consegue che le imprese cercano la coesione sociale, e quando adottano azioni di CSR esplicita, quindi volontaria, queste hanno prevalentemente motivazioni di tipo relazionale.

Nei sistemi ad economia di mercato coordinato il livello minimo della CSR (la CSR economica ed etica di Carroll) è, dunque, garantito dalla *corporate governance*, per cui la 'distinzione tra CSR e CG non è chiara' (Kang e Moon, 2012, p.93), e la CSR esplicita viene diffusamente intesa nel senso di filantropia d'impresa, sostenibilità, cittadinanza d'impresa, volontariato d'impresa. Non è così nelle economie di libero mercato (il modello di capitalismo anglo-americano), nelle quali il sistema prevalente di *corporate governance* copre esclusivamente la responsabilità di tipo economico, cioè quella verso gli *shareholder*.

Le economie di mercato guidate dallo Stato (SLMEs) sono quelle in cui vigono accordi di contrattazione collettiva e centralizzata, esistono imprese possedute o controllate dallo Stato, o in cui lo Stato controlla il sistema bancario. In ogni caso, la caratteristica di una SLME sta nel fatto che il principale *stakeholder* è lo Stato. Il sistema di *corporate governance* che emerge è, dunque, quello che Kang e Moon (2012, p.94) definiscono '*public value system*', in base al quale lo sviluppo nazionale è il valore che l'impresa deve prioritariamente creare, indipendente dalla proprietà del capitale azionario. Nelle economie di mercato condotte dallo Stato, la CSR non è implicita nelle relazioni ed istituzioni sociali, bensì esplicitamente formulata dallo Stato per creare valore pubblico<sup>6</sup>.

In sintesi estrema, nel modello istituzionalista di Kang e Moon (2012), la *corporate governance* è il nesso logico per capire *come* e *perché* le istituzioni influenzano la CSR - l'anello mancante tra le istituzioni e la CSR. La 'complementarietà istituzionale' è la relazione esistente tra la *corporate governance* e la CSR, legame che diviene anche meccanismo di trasmissione tra i cambiamenti istituzionali e la CSR. Quello di Kang e Moon (2012) può essere pertanto considerato un modello utile per spiegare le differenze tra gli approcci di CSR adottati dalle imprese operanti in diversi contesti istituzionali, nonché la dinamica della CSR in funzione del cambiamento istituzionale.

A conclusione del paragrafo possiamo osservare che le analisi della CSR di matrice istituzionalista forniscono tutte, in genere, schemi concettuali utili per spiegare *perché* e *in che modo* le imprese di un sistema nazionale intraprendono ed investono in azioni di CSR, in uno: la diversità tra i *sistemi nazionali di CSR*. Ma, altresì, consentono di interpretare il cambiamento nella CSR: gli approcci di

---

<sup>5</sup>Nei capitalismi coordinati il lavoro è ampiamente coinvolto nei processi decisionali sulle risorse aziendali, per cui gli attori esterni ed appartenenti alla sfera istituzionale della CSR, quali i sindacati, seguono metodologie negoziali (quali proteste, trattative e attività di lobbying) per portare avanti i propri programmi.

<sup>6</sup>Le SLMEs sono state attraversate fortemente dal vento della de-regolamentazione e della delegittimazione dell'intervento dello Stato, cosicché sono attualmente diventate assai simili alle LMEs (Kang e Moon, 2012).

CSR cambiano quando cambiano gli assetti istituzionali degli Stati. Scherer e Palazzo (2011) parlano di un cambiamento di paradigma nella CSR ( che diviene 'CSR politica'), generato dal depauperamento o perdita del potere di regolazione proprio degli Stati sovrani, anche in seguito alla globalizzazione, e delle implicazioni che tale cambiamento può avere per l'impresa, la *governance* e la democrazia. Aguilera et al. (2007) distinguono una CSR reattiva, cioè influenzata dal contesto, da una CSR pro-attiva, cioè artefice del cambiamento sociale. La tematica del cambiamento socio-istituzionale indotto dalla politicizzazione della CSR è oggetto del seguente paragrafo, che andiamo ad introdurre.

### **3. Il ruolo politico delle imprese. La *corporate citizenship***

Oltre ad essere attori economici, le imprese sono attori politici, avendo occupato, e continuando vieppiù ad occupare, quei vuoti istituzionali creati o volutamente non colmati dagli Stati sovrani. Trattasi della tematica, di recente sviluppatasi negli studi di *business ethics*, riguardante la dimensione politica delle responsabilità dell'impresa. Scherer e Palazzo (2007, 2008, 2011) parlano di una nuova concezione del ruolo dell'impresa nella società, un ruolo che può diventare 'simile a quello dello stato'. Di certo le imprese operanti nei sistemi istituzionali liberali non diventano e possono essere considerate attori politici solo per il fatto di intraprendere azioni di responsabilità sociale - come taluni studiosi sostengono. Si tratta, allora, di capire quando le imprese assumono un ruolo politico nei sistemi nazionali istituzionali e in che modo questo nuovo ruolo dell'impresa possa agire in direzione dei cambiamenti sociali ed istituzionali. Nella letteratura sull'argomento è di recente apparsa la locuzione '*corporate citizenship*' (Matten e Crane, 2003, 2004; Crane et al., 2007; Scherer e Palazzo, 2008).

Occorre anzitutto soffermarsi sulla definizione più appropriata di *corporate citizenship* (CC). Matten e Crane (2003) affermano che, nella letteratura sull'argomento, esistono tre differenti punti di vista sulla CC, di cui due sono convenzionali, mentre a terza, definita la 'concettualizzazione teorica estesa di CC', rappresenta ciò che gli autori intendono per ruolo politico dell'impresa nei contesti sociali nazionali.

Una prima definizione convenzionale di CC, che gli studiosi chiamano *limited view of CC*, la identifica come attività di beneficenza e filantropia in genere, intrapresa dall'impresa nella comunità locale. Trattasi di quella che Carroll (1991) definisce la responsabilità filantropica, che è una delle quattro facce della CSR, la responsabilità non attesa, ma gradita dalla società. Gli studiosi osservano come, di recente, negli studi di management e strategia, sia apparsa anche una versione strategica della filantropia d'impresa, che razionalizza gli investimenti sociali in chiave di incremento delle performance d'impresa. Porter e Kramer (2007, 2011) parlano a tal proposito di trasformazione della CSR in 'creazione del valore condiviso' (CVC) per indicare

la finalizzazione strategica delle attività sociali delle imprese<sup>7</sup>. Secondo Matten e Crane (2003) questa visione limitata della CC non evoca la necessità di una locuzione diversa da quella di *corporate social responsibility*.

Il secondo punto di vista di tipo convenzionale sulla CC è definito '*equivalent view of corporate citizenship*'. La CC sarebbe sinonimo della CSR. Coloro che rinominano la CSR con la CC giustificano la scelta terminologica ai fini di una contestualizzazione dell'impresa, inquadrandola come soggetto attivo nella vita sociale di una nazione.

Il terzo punto di vista sulla CC è quella che gli studiosi chiamano '*extended theoretical conceptualization of CC*'. Per chiarire cosa essi intendono per CC, Matten e Crane (2003) ricorrono alla definizione di cittadinanza valida nella prospettiva della teoria politica. Cittadinanza è l'insieme dei diritti individuali in uno stato nazionale. La *liberal citizenship* è la cittadinanza nei (prevalenti) sistemi istituzionali liberali e comprende i diritti civili, sociali e politici degli individui nella società. I diritti civili definiscono la libertà degli individui e limitano le interferenze e gli abusi che possono provenire dagli organi istituzionali (es. i diritti di proprietà; i diritti di espressione *etc.*); i diritti sociali definiscono la libertà degli individui di fruire dei beni sociali (istruzione, salute *etc.*); i diritti politici definiscono la partecipazione dei singoli alla vita pubblica (diritto al voto; diritto di espressione; diritto di associazionismo). La cittadinanza è, dunque, riferita all'individuo nella società. La cittadinanza è legata ad un determinato territorio nazionale che è governato da uno Stato (liberale) e dai suoi organi governativi.

Nella visione liberale è lo Stato che si pone come unico garante dei diritti civili, sociali e politici dei propri cittadini. Tutto quanto premesso, parlare di cittadinanza d'impresa implica alcune precisazioni (Matten e Crane, 2003; Scherer e Palazzo, 2008, 2011):

- l'impresa non può essere considerata pari all'individuo cui si riferiscono i diritti garantiti dallo Stato, quindi l'impresa non può essere considerata un cittadino, né si può parlare di diritto di cittadinanza per l'impresa;
- la relazione impresa e cittadinanza va posta all'interno di un processo che vede, da un lato, gli Stati liberali progressivamente deregolamentare i propri sistemi istituzionali, depauperando il ruolo di controparte garante dei diritti individuali dei cittadini, dall'altro, gli Stati delle nazioni in via di sviluppo non colmare ancora i gap istituzionali;
- la globalizzazione, implicando un processo di decontestualizzazione delle interazioni sociali, ha minato la capacità degli stati di essere i garanti unici dei diritti di cittadinanza

La CC va, dunque, intesa come il ruolo delle imprese nel governo dei diritti di cittadinanza. L'impresa diviene protagonista nella *public policy* rivestendo ruoli lasciati in parte liberi (o non assunti) dagli Stati sovrani. In altri termini, l'impresa affianca lo Stato e gli organi istituzionali, coinvolgendosi nel governo della popolazione su di un piano gerarchico, proteggendo, agevolando e attivando i diritti dei cittadini. Così l'impresa è attore nella *public policy* quando fornisce servizi e beni sociali (*corporation as provider*); quando promuove la tutela e il

---

<sup>7</sup>Sull'argomento si veda il paragrafo successivo.

rispetto dei diritti civili (*corporation as enabler*); quando agevola o consente l'esercizio dei diritti politici (*corporation as channel*) (Matten e Crane, 2003, 2004).

Tuttavia, nell'arena politica le *corporation* intervengono non solo con quello che Matten e Crane (2003) definiscono il *channeling role*, ma anche mettendo in atto, in situazioni di *vacatio legis*, processi di auto-regolamentazione - definiti da Scherer e Palazzo (2011, p.911) attività di emanazione di *soft laws* – ed altresì nella *politics*, con azioni di *lobbying* e di *fund raising* per i partiti politici.

Allora possiamo affermare che le imprese assumono funzioni e responsabilità politiche non in quanto esse sono *citizen*, ma se e quando intervengono programmaticamente nell'arena della *policy*, con riferimento a questioni di rilevanza collettiva. Il ruolo politico può essere assunto dall'impresa volontariamente, oppure essere sollecitato dalla pubblica opinione, o strategicamente adottato in base ad un mero calcolo economico. In ogni caso non si tratta di filantropia sociale, ma di un fine programmato di governo di una società civile.

La partecipazione attiva dell'impresa alla sfera politica – che, come s'è detto, è frutto di un cambiamento degli assetti istituzionali - può agire, a sua volta, proattivamente in direzione di un cambiamento istituzionale. In particolare, un approccio politico alla *CSR*, ovvero sia la *corporate citizenship*, prefigurando una pluralità di attori nell'arena della cittadinanza in luogo del predominio esclusivo degli Stati sovrani, può aprire a forme di partecipazione democratica di tipo deliberativo a supporto del sistema democratico liberale, che si è dimostrato non sempre in grado di poter funzionare in modo affidabile con i meccanismi in vigore di democrazia rappresentativa. La democrazia deliberativa non si basa sulla delega dei poteri da parte dei cittadini a soggetti che li rappresentano nell'arena politica, ma sull'attribuzione a tutti i cittadini di livelli di responsabilità politica che consentono loro di agire attivamente per la tutela dell'interesse generale, e di partecipare al processo decisionale politico in maniera più estesa e intensa rispetto alle forme di democrazia rappresentativa. In strutture di democrazia deliberativa, l'impresa andrebbe a partecipare non solo 'quasi come lo stato', ma anche *quasi come un cittadino* che esercita i propri diritti politici.

Acquisita definitivamente la natura utilitaristica delle imprese, che non sono mai organizzazioni filantropiche (anche se possono mettere in atto azioni filantropiche) e che, dunque, agiscono sempre nel proprio interesse economico, si può affermare con certezza che la responsabilità sociale (filantropica) e la responsabilità politica sono sempre assunte dall'impresa *anche* nell'interesse della società? Si può sempre parlare di creazione di valore condiviso, per usare il linguaggio porteriano, o di assunzione di azioni che realmente tutelano la cittadinanza? Qui si evoca il problema della trasparenza del fare organizzativo delle *corporation* che gestiscono i diritti dei cittadini, e della loro assoggettabilità a meccanismi di responsabilizzazione e controllo politico delle azioni intraprese (*political accountability*). La *CC*, cioè il ruolo di amministratore della cittadinanza assunto dall'impresa nel vuoto istituzionale, dovrebbe essere in ogni caso mitigato da un elevato grado di controllo da parte dei cittadini delle azioni sociali e politiche intraprese dall'impresa medesima.

#### 4. La creazione del valore condiviso

Dall'analisi sin qui svolta si può in sintesi affermare che la responsabilità politica che l'impresa si assume, affianca e si somma ai vari gradi di responsabilità sociale. Ribadiamo ancora una volta che la responsabilità politica, così come quella etica e filantropica, possono essere assunte o volontariamente dall'impresa, finanche in un'ottica strategica, o in risposta alle sollecitazioni provenienti dalla collettività.

A nostro avviso, poiché l'impresa è, senza dubbio alcuno, un'organizzazione *for profit*, la CSR non può che essere considerata come strumentale alla competitività. In altre parole, è difficile pensare che l'impresa si coinvolga in responsabilità sociali, e ancora di più in quelle politiche, se non ne scorge la strumentalità ai fini dell'ottenimento di un differenziale di profitto.

Il concetto di CSR strategica e pro-attiva, rinominato in seguito 'creazione del valore condiviso' (*creating shared value=CSV*) (Kramer e Porter 2007, 2011), sintetizza l'affermazione suddetta, perché incarna un modo nuovo di fare investimenti d'impresa, che abbiano impatto contestuale sia sulla società che sulla competitività aziendale. La CSV di Porter è la responsabilità socio-politica d'impresa orientata strategicamente. La CSR strategica e pro-attiva elude la tensione, la contrapposizione tra l'impresa e la società in cui essa vive, partendo invece dal presupposto che 'una ha bisogno dell'altra'.

Le iniziative sociali dell'impresa intraprese a fini competitivi, segnano il definitivo abbandono della logica redistributiva del valore creato, tipica di quella che Porter e Kramer (2007) definiscono la CSR reattiva; in altre parole, non sono a 'somma zero', proprio in quanto incluse in un piano strategico. L'orientamento della condotta del business all'incremento del valore creato, inteso quale sommatoria del valore sociale e del valore economico (l'"accrescimento della torta", come si dice nel linguaggio dei tecnici), vuole in più l'abbandono di una prospettiva d'analisi incentrata su un generico e sporadico impatto positivo della CSR sulla performance competitiva dell'impresa. Solo quando le iniziative sociali dell'impresa sono inserite stabilmente e programmaticamente nella strategia competitiva e ne diventano parte integrante, in quanto decise e scelte sulla base di strumenti di pianificazione, la responsabilità sociale dell'impresa si trasforma in *opportunità sociale di creazione del valore per tutte le parti in causa*, e la relazione dell'impresa con la società diventa d'integrazione sociale.

Il passaggio successivo all'integrazione sociale è il forte radicamento dell'impresa nel contesto sociale ed istituzionale in cui essa vive. Oggigiorno, episodi di sradicamento, delocalizzazioni e di scarso o superficiale interesse alle sorti del contesto/i nazionale/i in cui opera l'impresa vengono confusi con le conseguenze negative del crescente processo di globalizzazione. Lo sradicamento dal contesto in cui è inserito il business è piuttosto sinonimo di una perdurante logica redistributiva del valore nell'assolvimento della *corporate social responsibility*. Diversamente da tutto quanto comunemente si sente affermare, la globalizzazione, sollecitando attori privati e le istituzioni sovranazionali ad un coinvolgimento nelle questioni sociali nazionali 'al di là e al di sopra degli Stati',

favorisce, semmai, il radicamento dell'impresa nel contesto sociale. In sostanza, si verifica la trasformazione della responsabilità sociale dell'impresa in 'connessione sociale'- come sostengono Scherer e Palazzo (2011) quando parlano di politicizzazione della CSR.

Porter e Kramer (2007) affermano esplicitamente che le esigenze sociali da soddisfare devono divenire parte della *value proposition* dell'impresa. Si accennava al fatto che la decisione dell'azione sociale da intraprendere, e che deve arrecare beneficio sia all'impresa che alla società, deve esser formulata in base ad un processo decisionale che impiega gli stessi strumenti a cui l'impresa abitualmente ricorre per la formulazione della strategia competitiva. Secondo Porter e Kramer (2007) tali strumenti sono la catena del valore e il modello del diamante. Il fine è quello di elaborare una 'mappa delle opportunità sociali', cioè un planning (o agenda) delle possibili azioni sociali, strumentale alla formulazione della strategia competitiva o di business per l'*ottimizzazione* contestuale dei benefici sociali e dei benefici per l'impresa (il profitto).

In sintesi estrema: le azioni sociali intraprese dall'impresa sono tratte dalla sua "*agenda sociale*", che è il piano delle opportunità sociali, costruito sulla base di strumenti di formulazione strategica, che contiene iniziative sociali non generiche, ma che ottimizzano contestualmente progresso sociale e performance d'impresa. Ne consegue che la responsabilizzazione dell'impresa su questioni sociali trova ragione economica proprio nell'interdipendenza tra impresa e società.

Secondo Porter e Kramer (2011), esistono tre differenti modi di creare *shared value*:

- riconcepire i prodotti e i mercati;
- ridefinire la produttività della *value chain*;
- favorire lo sviluppo dei distretti industriali di sostegno presso le sedi dell'impresa.

La domanda di beni e servizi che soddisfano i bisogni sociali sta enormemente crescendo nelle economie avanzate e in quelle in via di sviluppo. Soddisfarla in modo efficace ed efficiente significa coniugare il successo dell'impresa con il benessere sociale. L'ottimizzazione del profitto può avvenire, allora, solo congiuntamente all'ottimizzazione del benessere della società in cui vive l'impresa o che l'impresa decide di servire. Ci sono altri modi di riconcepire i prodotti e i mercati. Esistono mercati geograficamente inesplorati che l'impresa potrebbe servire riconcependo il prodotto o meglio inglobando i bisogni sociali insoddisfatti, o addirittura latenti, nei prodotti dell'impresa (ad esempio: il microcredito nei paesi in via di sviluppo).

Lungi dall'essere considerati *vincoli* posti al mercato, i bisogni sociali cessano allora di essere costi necessari che pesano negativamente sulla massimizzazione del profitto, divenendo elementi che contribuiscono, invece, a definire il mercato in cui opera l'impresa, e variabili da ottimizzare nella formulazione delle strategie competitive finalizzate al vantaggio competitivo - quindi all'ottimo profitto. In brevi parole, nella definizione del mercato-obiettivo e nella formulazione della strategia competitiva, bisogni sociali e bisogni economici non sono più considerati separatamente, ma contestualmente.



Il modello della creazione dello *shared value creating* ha il pregio di non confondere i ruoli: l'impresa, sebbene si dia carico di soddisfare le aspettative di natura sociale della collettività, agisce sempre e consapevolmente come un'organizzazione *for profit* proprio perché focalizza non il momento redistributivo del valore creato a fini sociali, bensì quello generatore di un valore condiviso con la società. L'impresa dello *shared value* non aspira a trasformarsi misticamente od opportunisticamente in un ente filantropico, ma conferma il proprio ruolo d'istituto economico che considera realisticamente business quello di soddisfare bisogni sociali meglio di quanto potrebbe fare un'organizzazione pubblica o una non-profit.

Eliminare debolezze del contesto sociale in cui vive l'impresa significa ridurre i costi ed incrementare la produttività del processo di creazione del valore. Si tratta di considerare semplicemente il fatto che i problemi sociali possono creare inefficienze organizzative. L'impresa che agisce per eliminare problemi o carenze della società circostante agisce o per ridurre i propri costi di gestione, cioè per migliorare la propria produttività, o/e per aumentare la produttività della catena del valore o 'architettura della creazione del valore'<sup>8</sup>cui appartiene. In una prospettiva di *shared value*, la *value chain* si arricchisce delle componenti sociali (le condizioni di contesto socio-ambientale), che permeandola, concorrono a plasmarla e a condizionarne il livello di produttività. La qualità del sistema scolastico e della formazione, i sistemi di utilizzo delle risorse naturali, la salute e la sicurezza pubbliche, le condizioni lavorative sono, ad esempio, tutti elementi di contesto che influenzano l'efficienza dell'intera catena del valore.

La terza modalità di creazione di *shared value* indicata da Porter e Kramer (2011) passa attraverso la creazione e lo sviluppo dei cluster locali. Com'è noto, un cluster locale include non solo imprese fortemente interconnesse, che cooperano e competono al contempo, ma anche istituzioni, e dipende fortemente dalla configurazione assunta dalle variabili strutturali circostanti. Il cluster riveste un ruolo importante nel determinare la produttività e l'innovatività delle imprese che vi appartengono, nello sviluppo della competitività locale e nell'attrattività delle risorse. I cluster sono, infatti, in grado di generare economie esterne o esternalità, quali minori costi di produzione, minori costi di transazione, *spill over* tecnologici e circolazione del sapere. L'appartenenza al cluster è una *capacità esterna* dell'impresa su cui far leva per raggiungere e presidiare il vantaggio competitivo. A tal riguardo Porter e Kramer (2011, p.12) affermano esplicitamente che le imprese possono creare *shared value* promuovendo cluster per accrescere la produttività e l'innovatività, eliminando debolezze o carenze nelle condizioni strutturali dell'ambiente sociale circostante. Per favorire la creazione dei cluster occorre, tuttavia, garantire la trasparenza delle regole di funzionamento delle relazioni alla base del cluster medesimo.

Da tutto quanto sin qui detto risulta chiaro che l'adozione di una logica di *shared value* al fine di eliminare le debolezze e i danni sociali, conduce ad un

---

<sup>8</sup>Dietl et al. (2009) definiscono l'architettura della creazione del valore come la struttura e le relazioni che esistono tra tutte le attività a valore aggiunto svolte dai vari attori al fine di portare un determinato prodotto al mercato

forte radicamento dell'impresa nel territorio, verosimilmente indebolendo il processo di delocalizzazione, che perderebbe di vitalità in quanto si svuoterebbe di contenuto economico.

La logica dello *shared value* è esattamente contraria a quella speculativa di breve andare. Le imprese che investono in benessere sociale, si aspettano di accrescere i profitti in un arco temporale di lungo respiro. A conferma di quanto anticipato in pagine addietro, l'analisi compiuta sulle organizzazioni della *creating shared value* – che, ribadiamo, Kramer e Porter (2011, p.7) chiamano propriamente *new kind of hybrid organizations* - lascia chiaramente intravedere il concomitante, nonché progressivo indebolimento del ruolo politico delle istituzioni governative e dei protagonisti della CSR nella sfera pubblica - quali le *NGOs* - nonché il venir meno di una netta e chiara linea di demarcazione tra il settore *profit* e quello *non-profit*.

## 5. Conclusioni

Abbandonata definitivamente la logica dell'estemporaneità delle iniziative di CSR, si ribadisce che le azioni sociali e politiche delle imprese non possono essere decise sulla base di una generica valutazione d'impatto positivo sulla competitività e sulle performance aziendali – la qualcosa farebbe ripiegare su una semplice CSR competitiva. La nozione di creazione del valore condiviso potenzia, nella sostanza, la CSR strumentale di Aguilera et al. (2007) e la CSR competitiva di Kang e Moon (2012), prevedendo l'inserimento della CSR all'interno del processo strategico, che impiega l'*agenda sociale* dell'impresa costruita sulla base del principio della trasformazione delle responsabilità socio-politiche in opportunità di business (Crane et al., 2008; Kramer e Porter, 2011).

L'orientamento organizzativo alla creazione del valore condiviso fa sì che la responsabilità socio-politica dell'impresa diventi parte della *corporate governance*. In definitiva, la CSV è più che altro un nuovo modello di *corporate governance*, che, in una prospettiva istituzionalista, può divenire meccanismo di trasmissione per il cambiamento istituzionale. Il modello dello *shared value* sembra, infatti, generare un nuovo modello di economia di mercato, che ricompona democrazia e capitalismo al di là dell'intervento dello Stato nella sfera economica. Porter e Kramer (2011) parlano di 'prossima evoluzione del capitalismo' cioè di una transizione in atto verso una forma più evoluta di capitalismo, che riconosce nuove vie per sviluppare prodotti, servire i mercati e gestire le organizzazioni produttive.

Nell'economia di libero mercato, l'impresa senza attributi è in grado di generare ricadute positive sulla società, per cui quella imprenditoriale è attività di per sé sufficiente a produrre benefici sociali. Qualsiasi specifica richiesta sociale aggraverebbe il profitto e risulterebbe impropria perché l'impresa non ha altri compiti e obblighi sociali se non quella di produrre *shareholder value*.

In una prospettiva di capitalismo responsabile e nelle concettualizzazioni della *corporate social responsibility*, i benefici sociali diventano invece esternalità necessarie da generare per perpetuare l'impresa medesima quale istituto economico, per cui la creazione del valore azionario implica la sua successiva redistribuzione tra tutti i portatori d'interesse.

Diversamente, nell'ottica dell'approccio del valore condiviso non si parla più di redistribuzione del valore creato (la 'divisione della torta'), ma di espansione del valore economico e sociale (l'ampliamento della torta). Non è il concetto di profitto da rigettare, ma il modello di comportamento dell'impresa da ridefinire: per raggiungere il profitto, che rimane dunque obiettivo proprio dell'impresa, questa deve di necessità agire per realizzare *contestualmente* altri obiettivi socio-economici, perché è attraverso il raggiungimento di questi ultimi che si raggiunge il profitto. Affermano chiaramente Porter e Kramer (2011) che le imprese devono connettere il successo aziendale al progresso sociale, cercandone l'ottimizzazione contestuale, superando i concetti di responsabilità, etica, sostenibilità, che si fondano su una visione vincolistica delle necessità sociali alla massimizzazione del profitto. In sintesi estrema: la nuova concezione d'impresa, quale attore economico e politico al contempo in quanto adotta una *corporate governance* volta alla creazione del valore condiviso, ridisegna l'istituzione del mercato, orientandolo verso un nuovo modello di capitalismo, che qui etichettiamo *economia di mercato socialmente condiviso*.

In merito all'evoluzione dei sistemi di capitalistici, si ricordano, in chiusura, le recenti osservazioni di Kang e Moon (2012) sull'evoluzione dei sistemi di *CMEs* verso ibridi di *LMEs* per effetto della deregolamentazione, e sulla refrattarietà delle *LMEs* alle richieste di maggior regolamentazione pubblica provenienti dalla collettività nazionale ed internazionale. I sistemi economici nazionali sono diventati, in effetti sempre più diffusamente, economie di libero mercato, nei confronti delle quali lo Stato nazionale ha sempre meno capacità di regolamentazione e di garanzia dei diritti di cittadinanza. Come già detto in pagine addietro, più nei sistemi istituzionali nazionali si offusca la distinzione tra sfera pubblica e sfera privata - distinzione sulla cui base funzionava la tradizionale *CSR* - più le imprese diventano attori politici attivi nei processi di *public policy*, affiancando gli organi governativi nelle azioni che riguardano la vita dei cittadini, e colmando persino i deficit democratici in alcune nazioni in via di sviluppo. Un comportamento politico è assai frequente, infatti, nelle *MNCs*, sempre più coinvolte in responsabilità di tutela dei diritti umani e sociali nelle nazioni in cui esse investono per la creazione di un valore condiviso.

La globalizzazione e la deregolamentazione degli Stati liberali sono, dunque, gli 'antecedenti' dei cambiamenti "istituzionalmente complementari" nella *corporate governance* e nella *CSR*. Se Scherer e Palazzo (2007, 2008, 2011) e Crane et al. (2007, 2008) delineano un processo d'inclusione dell'impresa nella sfera pubblica, Porter e Kramer (2011), con la loro *CSV*, evocano un connubio realizzato tra sfera pubblica e sfera economica. Comunque si voglia interpretare il fenomeno, sta di fatto che si assiste ad un coinvolgimento dell'impresa nel governo della cittadinanza e ad un allargamento, in condivisone, del potere di regolazione - in precedenza esclusivo degli Stati sovrani - ad una pluralità di

attori (*governance beyond the state*). Il pluralismo nei processi politici ha implicazioni non solo sul mercato, ma sull'intero assetto istituzionale. Ci riferiamo, in particolare, ad una possibile evoluzione dei sistemi liberali verso un modello di democrazia deliberativa, che, rispetto ai sistemi di democrazia rappresentativa, dilata la partecipazione al processo decisionale su questioni di rilevanza collettiva, elevando la consapevolezza politica di tutti i protagonisti della società civile.

Il modello dello *shared value* supera la limitatezza del modello dell'impresa responsabile. Esso sembra coniugarsi con un nuovo modello di sviluppo che potremmo definire 'modello del successo sociale', che vede l'impresa perno del sistema socio-economico, in quanto prioritaria istituzione di connessione tra società ed economia. Le imprese potrebbero a questo punto assumere un'ampia parte dei compiti sinora affidati alle istituzioni politiche - quelli cioè di welfare state e di sviluppo, assolti, a tutt'oggi, prevalentemente dalle istituzioni governative nazionali attraverso sempre controversi interventi di politica economica - diventando centri pragmatici di potere, volti necessariamente ad accrescere il valore a beneficio di tutta la società, soggetti e pienamente disponibili a rendere conto del proprio operato (*accountable*).

L'impresa dello *shared value* è realista e consapevole che il processo di creazione del valore la travalica, coinvolgendo e dovendo rendere partecipe le componenti della collettività in cui essa opera, e del cui sviluppo economico, sociale ed istituzionale è fondamentale meccanismo propulsore. Forse è la nozione stessa di *CSR* e di *CC* che sono tramontate perché, in una situazione di pluralismo degli attori politici, appare più opportuno parlare di *corporate social accountability per evidenziare la necessità che siano assoggettabili a meccanismi di controllo politico le organizzazioni produttive private che devono rendere conto alla collettività del proprio operato in merito a questioni di pubblico interesse*. L'argomento qui evocato non è di secondaria importanza: le imprese socialmente integrate vanno sottoposte a controllo collettivo, sia economico che politico, onde evitare abusi di potere ed effetti negativi di regresso sociale ed istituzionale - pericoli che sono sempre in agguato.

## Bibliografia

- Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. (2007), "Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, 32.
- Aguilera R.V., Jackson G. (2003), "The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants", *Academy of Management Review*, 28.
- Aguilera R.V., Jackson G. (2010), "Comparative international corporate governance", *The Academy of Management Annals*, vol. 4, n. 1.

- Aoki M. (2000), *Information, corporate governance, and institutional diversity: competitiveness in Japan, The USA, and the transnational economies*, Oxford Press, Oxford.
- Basu K., Palazzo G. (2008), "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, 33.
- Brammer S., Jackson G., Matten D. (2012), "Corporate social responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance", *Academy of Management Review*, 10.
- Campbell J.L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 32.
- Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders – Balancing Economic, Legal, and Social Responsibilities", *Business Horizons*, 34.
- Carroll, A.B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38.
- Caselli L. (2003), "La ri-legittimazione sociale dell'impresa dell'impresa", *Sinergie*, 61-62.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (2008), "The Corporate Social Responsibility Agenda", in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds) (2008), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Crouch, C. (2005), *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford University Press, Oxford.
- Deeg R. (2007), "Complementary and institutional change in capitalist systems", *Journal of European Public Policy*, June.
- Devinney T.M. (2009), "Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility", *Academy of management Perspectives*, May.
- Dietl H.M., Royer S., Stratmann U. (2009), "Value creation architecture sand competitive advantage: lessons from European automobile industry", *California Management Review*, 51.
- Ferrando P. (2010), "Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa", *ImpresaProgetto*, n. 1.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M.(1970), "The social responsibility of business is to increase its profit", *The New York Times Magazine*, 13 September.
- Gjølberg M. (2009), "The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies?", *Socio-Economics Review*, 7.
- Gond J., Kang N., Moon J. (2012), "The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility", *Economy and Society (forthcoming)*.
- Hall, P.A. and Soskice, D. (2001), "An Introduction to Varieties of Capitalism", in Hall, P. A. and Soskice, D. (eds), *Varieties of Capitalism. The Institutional*

- Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, New York, N.Y.
- Kang N., Moon J.(2012), "Institutional complementary between corporate governance and corporate social responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms", *Socio-Economics Review*, 10.
- Lorenz C., Gentile G., Wehner T. (2011), "How, why and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance", *International Journal Business Environment*, vol. 4, n. 2.
- March J., Olsen (1989), *Rediscovering institutions : the organizational basis of politics*, Free Press, New York.
- Matten D., Crane A. (2005), "Corporate citizenship. Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 30.
- Matten D., Crane A. (2003), "Corporate citizenship, toward an extended theoretical conceptualization", Research Paper, ICCSR Research Paper Series n. 13-2003, International Centre for Corporate Social Responsibility Nottingham.
- Matten, D. and Moon, J. (2004), "'Implicit' and 'Explicit' CSR. A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe", ICCSR Research Paper Series n. 29, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham.
- Matten, D. and Moon, J. (2008,) "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 33.
- Moon J., Crane A., Matten D. (2003), "Can corporations be citizen? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society", ICCSR Research Paper Series n. 13, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2007), "Strategia e società", *Harvard business Review* (ed. it.), Gennaio-Febrero.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, January-February.
- Scherer A., Palazzo G. (2007), "Toward a political conception of corporate responsibility – business and society seen from a habermasian perspective", *Academy of Management Review*, 32.
- Scherer A., Palazzo G. (eds.) (2008), *Handbook of research on global corporate citizenship*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Scherer A., Palazzo G. (2008) "Globalization and Corporate Social Responsibility" in Crane A.; McWilliams A.; Matten D.; Moon J. and Siegel, D. (eds) (2008), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press.
- Scherer A., Palazzo G. (2011), "The new political role of business in a globalized world - A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy", *Journal of Management Studies* vol. 48.
- Sciarelli S. (2003), "Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica", *Sinergie*, 61-62.

Sisodia R., Sheth J.e Wolfe D.B. (2007), *La ricchezza delle emozioni – Passione e partecipazione nella cultura del profitto*, Pearson Education, Milano.  
Yunus M. (2007), *Creating a World Without Poverty - Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs, New York.

**Silvana Gallinaro**

Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese  
Dipartimento di Economia “C. de Martiis”  
Università di Torino  
Via Po, 53  
10124 Torino  
e-mail: silvana.gallinaro @ unito.it