

Le alterne vicende della *governance* delle imprese

Lidia Bocci

Il tema della Responsabilità sociale delle imprese (Rsi) ha conosciuto, da una decina d'anni a questa parte, un eccezionale sviluppo. Luciano Gallino, in modo giustamente provocatorio, titola il suo ultimo saggio *L'impresa irresponsabile*, perché, a onta di tutto il gran parlare che si fa oggi di Rsi, stiamo assistendo come mai prima d'ora nell'economia dei paesi sviluppati a una proliferazione assoluta di imprese irresponsabili.

Tra gli innumerevoli documenti che circolano nel *web* in tema di Responsabilità sociale delle imprese, il *Libro Verde* pubblicato nel luglio del 2001 dalla Commissione Europea definisce la Rsi come «l'integrazione *su base volontaria* dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività produttive e nella loro interazione con gli altri portatori d'interesse. Essere socialmente responsabile significa non soltanto far fronte alle attese della legge, ma anche andare al di là del soddisfacimento degli obblighi e investire 'di più' nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con i portatori d'interessi» (Commission of the European Communities, 2001).

Se, dunque, un'impresa responsabile è quella che opera impegnandosi, ad esempio, a garantire buone condizioni di lavoro, a salvaguardare la salute e la sicurezza dei lavoratori, a contenere l'impatto delle attività produttive sull'ambiente, a non falsificare i bilanci e, complessivamente, a instaurare rapporti positivi tra l'impresa e la società nel suo insieme, per differenza possiamo definire l'impresa irresponsabile come quella che in campo ambientale, in campo finanziario, nel campo delle condizioni di lavoro, non rispetta (secondo vari gradi) i principi appena elencati.

La ragione per cui tutti noi dovremmo essere molto interessati ai comportamenti delle imprese è che questi sono sempre più rilevanti per le nostre esistenze. Dalle decisioni prese nei consigli di amministrazione dipendono aspetti che toccano la vita di milioni di persone: livello delle retribu-

* Lidia Bocci è dottoranda in Sociologia economica e processi della nuova economia presso l'Università di Teramo.

zioni, orari di lavoro, qualità degli alimenti, qualità dell'acqua e dell'aria, modelli di consumo, stato delle infrastrutture, costo dell'energia ecc.

Eppure, tranne che in occasione di qualche scandalo, i *mass media* non si occupano delle imprese, né c'informano sulle loro modalità di funzionamento, sui modi in cui esse sono governate. Sarebbe fondamentale, invece, conoscere questi meccanismi, perché, secondo Gallino, la capacità di un'impresa di essere socialmente responsabile dipende direttamente da come è strutturato il suo governo; l'attuale modo di governare le imprese produce irresponsabilità sociale.

A tal proposito, l'autore ricorda i molti casi di scandali societari avvenuti in tempi recenti: da quelli ambientali e sociali a quelli finanziari (a partire dall'americana Enron, passando attraverso le italianissime Bipop-Carire e Cirio, per finire con Parmalat). Ma, mentre in qualche caso è sembrato possibile ascrivere il comportamento criminoso dell'impresa a qualche individuo specifico (ad esempio, a chi abbia materialmente falsificato i bilanci), nella maggior parte dei casi accertare responsabilità individuali dei *manager* o dei dirigenti è più arduo. Se pensiamo, ad esempio, alle violazioni dei diritti umani relative alle condizioni di lavoro perpetrate ai danni di milioni di lavoratori dei paesi cosiddetti «in via di sviluppo», non è certo facile capire con precisione chi abbia imposto quelle condizioni ai dipendenti. Questo perché le produzioni contemporanee sono caratterizzate da intricate reti mondiali di appalti e subappalti, di fornitura e subfornitura.

Da qui l'idea di Gallino che sia proprio la conformazione delle strutture e dei processi di governo delle imprese (piuttosto che i comportamenti scellerati di questo o di quel *manager*) a incentivarle ad agire in modi in varia misura irresponsabili.

Governare un'impresa oggi non è un'attività esclusiva dei suoi azionisti, dei suoi *manager* e dei suoi dirigenti, ma un'attività che, di fatto, coinvolge tutta un'altra serie di persone fisiche e giuridiche. Un processo estremamente complicato, a causa delle reti di partecipazioni incrociate di capitale, delle piramidi di controllo societario e dei raggruppamenti di società che si formano attraverso le innumerevoli acquisizioni di altre aziende.

Il potere di governare le imprese ha, comunque, conosciuto alterne vicende. Ci sono state epoche in cui tale potere era detenuto in prevalenza dai proprietari, ed epoche in cui esso appariva invece concentrato nella mani dei *manager* e dei dirigenti operativi (da qui, la dizione di «capitalismo manageriale»).

Secondo Gallino, il moltiplicarsi – da almeno un ventennio – di imprese inclini a condotte irresponsabili, dipende *in primis* dal ritorno dei proprietari al governo di esse, anche se i *manager* hanno comunque saputo rimanere in primo piano. Infatti, i loro compensi non sono mai stati così elevati, e l'intreccio delle loro fortune con quelle dei proprietari è sempre più fitto.

D'altra parte, però, il loro ruolo è ora assai condizionato dalle richieste dei proprietari (ad esempio, in termini di rendimento finanziario dell'impresa, che non deve essere inferiore al 15 per cento annuo) e dalla disciplina cui essi li assoggettano per indurli a soddisfarle (si può scegliere se comportarsi così come viene loro richiesto, oppure essere licenziati). Questo cambiamento ai vertici del governo delle imprese avrebbe dunque fatto sì che il potere dei *manager*, invece che essere impiegato maggiormente a favore degli *stakeholders* come in passato, debba ora essere impiegato a favore della massimizzazione della ricchezza per gli azionisti.

In questo modo, secondo l'autore, ha avuto origine una nuova forma di capitalismo: il «capitalismo manageriale azionario». È proprio in esso, sostiene Gallino, che l'impresa irresponsabile trova le sue radici strutturali. Come e perché è avvenuto questo passaggio?

Di fronte alla crisi che il capitalismo contemporaneo ha conosciuto tra gli anni sessanta e ottanta, e che aveva fatto scendere del 50 per cento i tassi di profitto delle imprese, i proprietari hanno reagito, creando nuovi strumenti di regolazione del proprio funzionamento. Per riportare il tasso di profitto ai livelli precedenti le imprese capitalistiche hanno utilizzato vari espedienti, che vanno dalla riduzione del costo del lavoro (ad esempio, delocalizzando la produzione in aree del mondo dove i salari sono più bassi, o imponendo la flessibilizzazione dei lavoratori), al sistematico attacco condotto contro i sindacati. Un altro metodo, molto più subdolo dei precedenti, ma altrettanto efficace, è stato quello di pensare le imprese non più solo come produttrici di beni e servizi. Il profitto si poteva ottenere anche attraverso altri sistemi.

Il paradigma economico che ha fornito legittimazione a tale intento si chiama «massimizzazione del valore per gli azionisti» ed era, di fatto, già stato messo a punto nelle *business schools* americane da importanti economisti, a partire dalla fine degli anni cinquanta (vedi Modigliani, Miller, 1958; Friedman, 1962). Per i proprietari si trattava solo di metterlo in pratica.

Il fine ultimo dell'esistenza di un'impresa diventava così il profitto derivante dalla crescita del valore delle azioni. E il valore delle azioni cresce, soprattutto in epoca di compravendita elettronica di titoli, non tanto in base all'effettiva capacità dell'impresa di realizzare profitti, ma piuttosto in funzione delle anticipazioni degli investitori sulla potenziale rendita azionaria futura.

Negli anni novanta questo nuovo paradigma ha dato corpo a quella che è stata da più parti definita una «bolla finanziaria» (tra le voci contrarie, vedi Castells, 2001), cioè un aumento macroscopico del valore delle azioni anche di imprese in perdita che però promettevano elevati profitti futuri.

I grandi proprietari, per l'autore, hanno così compreso di aver trovato un nuovo modo di remunerazione del capitale che non era stato ben sfruttato sino allora. Ma, per rendere duraturo il recupero dei profitti, i proprietari dovevano intervenire sul governo dell'impresa. Non si poteva solo prospettare ai *manager* la convenienza ad adottare questa nuova concezione, bisognava imporgliela. Come?

Il metodo è stato quello di passare dalla vera e propria coercizione, minacciando licenziamenti in tronco o acquisizioni ostili della società, alle blandizie, promettendo *stock options* e «paracadute d'oro». Con le *stock options*, l'interesse dei *manager* è venuto a coincidere con quello degli investitori, ed è così che i proprietari hanno ottenuto che i dirigenti si comportassero secondo quanto richiesto dal nuovo paradigma economico.

I *manager* hanno sviluppato, quindi, un *mix* di strategie produttive e finanziarie molto diverse da quelle tradizionali, che avevano caratterizzato a lungo il capitalismo manageriale produttivista. Sono innanzitutto passati da obiettivi e piani aziendali di lungo periodo, a obiettivi e piani di breve periodo. Il breve-periodismo però, come già rilevato da David Soskice, ostacola qualsiasi tipo di innovazione delle imprese, perché queste hanno in genere bisogno di tempi molto più lunghi per garantire profitti (Soskice, 1989), e dunque, alla fine, rende le imprese molto meno competitive sui mercati internazionali.

I *manager*, poi, hanno perseguito la crescita dell'impresa attraverso rapide sequenze di fusioni e acquisizioni, attraverso tagli del personale e, soprattutto, attraverso l'offerta di servizi finanziari che, di fatto, hanno quasi sostituito la produzione di beni e servizi tangibili. Le imprese industriali hanno così contribuito alla «finanziarizzazione dell'economia», dove le transazioni di carattere puramente finanziario hanno di gran lunga superato gli scambi commerciali che rientrano nell'economia reale.

Tutto questo, a parere dell'autore, ha dato origine a un nuovo modo di governare l'impresa. Diversamente dai tempi in cui la proprietà era separata dal controllo, ora essa interviene direttamente nelle strategie dell'azienda.

L'innovazione, comunque, va ben oltre il governo d'impresa. Abbiamo assistito a una vera e propria riorganizzazione del capitalismo, caratterizzata dalla rottura del compromesso fordista che aveva guidato il capitalismo durante «i trenta gloriosi» (Fourastié, 1979). A sostenerla, l'ideologia neoliberale che si è affermata negli Stati Uniti e in Gran Bretagna già dagli anni ottanta e che, in poco tempo, ha fatto presa anche nell'Unione Europea, tanto da far pensare a una convergenza dei capitalismi verso il «modello anglosassone» (Albert, 1991). Convergenza giudicata positivamente dalla maggior parte degli osservatori, senza pensare che una conseguenza diretta del capitalismo manageriale azionario sarebbe proprio l'impresa che tende a operare in modo irresponsabile. È la struttura legale stessa della società per azioni che spinge i *manager* a un comportamento immorale (Mitchell, 2001).

Peraltro, a ben guardare, se negli anni novanta il paradigma della creazione del valore per gli azionisti è risultato realmente efficace per far aumentare i profitti e addirittura recuperare le perdite che si erano verificate tra gli anni settanta e ottanta, già nel periodo immediatamente successivo esso ha portato invece a distruggere valore in enorme quantità.

L'episodio più evidente di distruzione di valore, anche per l'impatto che ha avuto sui piccoli risparmiatori, è stato quello del crollo delle borse azionarie di tutto il mondo che si è verificato a partire dai primi mesi del 2000. Una delle maggiori cause della distruzione di valore sono stati gli scandali societari che si sono susseguiti negli Stati Uniti e nell'Unione Europea dal 2000 in poi.

Il problema è che, al di là degli scandali e dei comportamenti illegali di qualche *manager* o di chi per loro, il nuovo paradigma economico condurrebbe alla distruzione di valore anche quando i comportamenti manageriali possano essere considerati del tutto normali. Anzi, per Gallino, sono proprio i comportamenti normali a distruggere valore e a provocare alti costi sociali e ambientali. È normale, come dicevamo, che si realizzino fusioni e acquisizioni, e che attraverso queste si entri spesso in settori completamente estranei a quella che era la *mission* originaria dell'impresa. Ma queste strategie avrebbero in realtà procurato evidenti disastri finanziari.

L'autore ci ricorda, tra gli altri, il caso – finito con una grave perdita economica – della fusione tra Aol e Time Warner, o il caso della francese Vivendi che costruiva acquedotti fin dal 1853 e che, dopo l'arrivo di un rampantissimo *manager* nel 1994, decide di diversificare la propria attività, cominciando così a occuparsi anche di telecomunicazioni, *internet*, costruzioni, pubblicità, giochi elettronici, formazione a distanza, musica, tv, cinema ecc. La selvaggia diversificazione della propria attività produttiva ha condotto l'impresa sull'orlo del fallimento, e le sue azioni, che a marzo 2000 costavano 150 euro, a febbraio 2005 valevano 24,85 euro.

Se questa, dunque, è la «normalità», la soluzione va cercata non solo e non tanto in maggiori regole e pene per reprimere i comportamenti criminali dei *manager*, quanto in una radicale ridefinizione del concetto di normalità.

Dall'irresponsabilità delle imprese derivano direttamente elevati costi sociali. Gallino prova a raggrupparli e, come sempre, a dimostrarli attraverso una miriade di esempi:

– La diffusissima pratica dell'evasione delle imposte da parte delle imprese implica che la maggior parte dell'onere impositivo del sistema di tassazione venga trasferito dalle imprese alle famiglie, e che le decine di miliardi di euro non pagati ogni anno in ogni paese vengano sottratti alla scuola pubblica, alla sanità, al sistema previdenziale. Si stima che i paesi in via di sviluppo perdano 50 miliardi di dollari l'anno a causa delle imposte che le *corporation* non pagano. Questa perdita equivale a sei volte la somma che sarebbe sufficiente per costruire un sistema di istruzione primaria universale, e a tre volte quella necessaria al costo di un sistema sanitario universale di base (Oxfam GB Policy Paper, 2001).

– La precarizzazione dei rapporti di lavoro, tema molto caro a Gallino, produce la difficoltà per i giovani di progettarsi un'esistenza dignitosa, il posticipo e la riduzione della procreazione e, non ultima, la fragilizzazione dell'identità personale e professionale (vedi Gallino, 2001; Paugam, 2000; Palmade, 2003).

– L'adozione di pratiche ostili alle organizzazioni sindacali, sia da parte delle imprese sia da parte dei governi, fa sì che si erodano sensibilmente (quando non evaporino del tutto) i diritti dei lavoratori. «Pur con l'emergere della responsabilità sociale dell'impresa come ultima moda, competitività e flessibilità sono tuttora gli obiettivi principali per la maggior parte delle imprese nel contesto globale. Esse pongono i lavoratori in competizione

sempre più aspra tra loro, mettono sotto pressione le reti di protezione sociale, e a volte intaccano tangibilmente diritti dei lavoratori che sono stati ottenuti attraverso molti anni di lotte...» (Confédération Internationale des Syndicats Libres, 2004).

– L'aumento delle disuguaglianze di reddito e di ricchezza provoca una sempre maggior polarizzazione sociale, cancellando così il valore della solidarietà tra gli individui. Un rapporto della Banca d'Italia (2004) colloca il nostro paese tra quelli che presentano attualmente i tassi di disuguaglianza più alta del mondo.

– Da ultimo, il fatto che le imprese, alla ricerca della migliore combinazione dei diversi fattori di produzione, frammentino la catena produttiva in un gran numero di anelli situati a migliaia di chilometri l'uno dall'altro, implica che i vari componenti materiali del prodotto finale debbano poi essere trasportati da una parte all'altra del mondo. Questo impone una lunga serie di costi sociali e ambientali che vengono sopportati da tutta la collettività: inquinamento dell'aria e delle acque, effetti negativi sulla salute di migliaia di persone, ingorghi del traffico, incidenti ecc. Sostiene Gallino che se questi costi fossero almeno oggetto di una rendicontazione analitica e completa da parte delle imprese, l'effetto sarebbe quello di dimostrare l'irrazionalità economica di una tale catena di creazione del valore, nonché la prova della sua insostenibilità ecologica.

Il cambiamento che ha registrato il capitalismo, a detta dell'autore, non è solo opera delle imprese. Gli Stati hanno fatto la loro parte per spingere le imprese verso l'irresponsabilità sociale. In campo finanziario, molti governi e alcune organizzazioni internazionali, come il Fondo monetario internazionale, hanno spinto per la liberalizzazione dei movimenti di capitale (Stiglitz, 2002). L'estrema fluidità del capitale ha contribuito a ridurre il senso di responsabilità delle imprese quanto alle conseguenze sociali ed economiche delle proprie decisioni.

In tema di mercato del lavoro, lo Stato è intervenuto massicciamente a deregolarlo, attraverso norme che sono state giudicate più consone ai tempi, ma che in realtà non fanno che cercare di adattare la vita dei lavoratori e delle loro famiglie alle esigenze delle imprese. Tutte le misure adottate dai governi per flessibilizzare il mercato del lavoro, hanno contribuito a rendere le imprese meno responsabili sia nei confronti delle persone occupate sia di quelle in cerca di occupazione. Per quale ragione un'impresa dovrebbe interessarsi della formazione professionale, dei livelli delle re-

tribuzioni, della prevenzione di incidenti e malattie se, grazie alle nuove forme di organizzazione reticolare, spesso i lavoratori non dipendono direttamente da essa, ma fanno capo ad aziende terze o ad agenzie di lavoro interinale?

In tema di privatizzazioni, i governi hanno proceduto in forze a vendere imprese di cui lo Stato deteneva il controllo come maggior azionista. Vendere ai privati sembrava necessario. I *media* descrivevano le imprese pubbliche come luoghi di inefficienza e di parassitismo. L'efficienza si poteva ottenere solo col passaggio delle imprese pubbliche alla proprietà e gestione privata, perché solo il mercato poteva rimediare alle disfunzioni dei monopoli pubblici. L'ideologia neoliberale diffondeva quest'interpretazione, sebbene non esistesse (e non esista ancora) alcuno studio empirico che dimostrasse valide tali asserzioni.

I costi sociali di queste operazioni sarebbero evidenti: mentre nelle imprese pubbliche le relazioni industriali procedevano secondo politiche unitarie ispirate dal compromesso fordista (salari e condizioni di lavoro decenti in cambio di un limitato conflitto sindacale), nelle imprese privatizzate il compromesso fordista è stato immediatamente abbandonato. Le privatizzazioni hanno anche avuto la conseguenza che spesso imprese floride e tecnologicamente avanzate siano ora controllate da gruppi stranieri. In Italia questo è avvenuto per l'industria chimica, per quella farmaceutica e per quella siderurgica. È chiaro che il senso di responsabilità dei gruppi stranieri verso la comunità locale che ospita l'impresa, verso i dipendenti che hanno «ereditato» e verso qualsiasi altro «portatore d'interesse», appare minimo.

Ma qual è oggi lo stato dell'arte relativo al dibattito internazionale in tema di Rsi? Esistono ormai molti documenti, elaborati dall'Oecd, dall'Ilo, dalla Commissione Europea, dall'Onu e da diversi governi, allo scopo di dare consistenza effettiva e diffusione internazionale ai principi della Responsabilità sociale delle imprese.

Certamente, la diffusione della nozione di Rsi è stata sostenuta anche dal forte impatto che hanno avuto sull'opinione pubblica la scoperta di numerosi casi di corruzione, le tante denunce della presenza in commercio di prodotti difettosi o nocivi, i disastri ecologici, gli improvvisi fallimenti di grandi società dovuti ai falsi in bilancio messi in atto dai propri dirigenti, le preoccupazioni per le delocalizzazioni.

Le pressioni di ong, consumatori, sindacati ecc., che chiedevano alle imprese una condotta maggiormente responsabile, hanno contribuito alla dif-

fusione di codici etici di comportamento da parte delle maggiori *corporation* transnazionali, anche se, sostiene Gallino, è ancora tutta da dimostrare la loro effettiva capacità di ridurre lo scarto tra dottrina e pratica. Comunque, si è formato, nel complesso, un quadro di aspettative, di regole e di prescrizioni che le imprese non hanno più potuto ignorare. È lecito supporre, perciò, che queste nuove regole abbiano contribuito ad aumentare il senso di responsabilità generale delle imprese.

Altrettanto lecite appaiono alcune riserve. I codici si rivolgono esclusivamente alle società quotate in borsa e quindi solo a una ristretta minoranza di imprese; inoltre, l'idea che la responsabilità sociale vada praticata esclusivamente su base volontaria, di fatto rende completamente inefficaci i principi della Rsi. Se l'autoregolazione e le forze di mercato fossero efficaci, considerata la voga della Rsi degli ultimi decenni, le violazioni commesse dalle *corporation* sarebbero dovute diminuire, invece non è stato così. La Rsi dovrebbe essere, dunque, legalmente vincolante per le imprese.

Luciano Gallino suggerisce che tra le finalità del governo dell'impresa siano esplicitamente inserite le molteplici finalità della Rsi, e che questo venga fatto almeno a livello europeo. Rendere vincolanti i principi della Responsabilità sociale delle imprese implicherebbe, però, tornare ad adottare il criterio per cui il valore delle azioni riflette effettivamente la capacità di produrre valore aggiunto a lungo termine.

Quello che chiede Gallino è, in pratica, che cambi il sistema di regolazione che il capitalismo si è dato negli ultimi vent'anni. Liberare il capitale da ogni vincolo avrebbe prodotto l'enorme diffusione di imprese irresponsabili e la pronunciata tendenza del capitalismo a ridiventare selvaggio tal qual era alle sue origini, quando i suoi esponenti erano «convinti di incarnare la sopravvivenza del più adatto» (Josephson, 1934; 2004). Re-incivilire il capitalismo è compito dell'intera società civile, attraverso l'associazionismo, i sindacati, le ong, i movimenti, i partiti.

Utopia o realtà possibile? Gallino stesso si rende conto di quanto quest'obiettivo sia esageratamente ambizioso. La sua speranza è di aver almeno contribuito, con questo saggio, a riportare nella discussione pubblica e nell'agenda politica l'idea che l'economia di mercato e l'impresa, pur senza ignorarne la logica e gli interessi, possano essere poste al servizio di un progetto di società compiutamente democratica.

Bibliografia

- Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Editions du Seuil; trad. it. *Capitalismo contro capitalismo*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- Banca d'Italia (2004), *I bilanci delle famiglie italiane nell'anno 2002*, in *Supplementi al Bollettino Statistico. Note metodologiche e informazioni statistiche*, nuova serie, XIV, n. 12.
- Castells M. (2001), *Internet galaxy*, Oxford, Oxford University Press; trad. it. *Galassia Internet*, Milano, Feltrinelli, 2002.
- Commission of the European Communities, Green Paper (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Bruxelles, p. 6.
- Confédération Internationale des Syndicats Libres (2004), *A Trade Unions Guide to Globalization*, Bruxelles, p. 19.
- Fourastié J. (1979), *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Bari, Laterza.
- Josephson M. (1934; 2004), *Capitalisti rapaci*, Bologna, Orme Editori, p. 20.
- Mitchell L.E. (2001), *Corporate Irresponsibility. America's Newest Export*, New Haven, Yale University Press.
- Modigliani F., Miller M.H. (1958), *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, in *American Economic Review*, XLVIII, n. 3.
- Oxfam GB Policy Paper (2001), *Tax Havens: Releasing the Hidden Billions for Poverty Eradication*, London.
- Palmade J. (a cura di) (2003), *L'incertitude comme norme. Identités et parcours professionnels*, Paris, Puf.
- Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, Puf.
- Soskice D. (1989), *Perchè variano i tassi di disoccupazione: economia e istituzioni nei paesi industriali avanzati*, in *Stato e Mercato*, n. 27.
- Stiglitz J.E. (2002), *Globalization and Its Discontents*, New York, W.W. Norton & Company; trad. it. *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Torino, Einaudi, 2002.