

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore
Facoltà di
Scienze Bancarie
Finanziarie e Assicurative

LORENZO SACCONI

**“PUÒ L’IMPRESA FARE A MENO
DI UN CODICE MORALE?”**

Introduzione di

GIUSEPPE VIGORELLI

Ciclo di conferenze e seminari

“L’Uomo e il denaro”

Milano 13 febbraio 2006

QUADERNO N. 10

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore
Facoltà di
Scienze Bancarie
Finanziarie e Assicurative

LORENZO SACCONI

**“PUÒ L’IMPRESA FARE A MENO
DI UN CODICE MORALE?”**

Introduzione di

GIUSEPPE VIGORELLI

Ciclo di conferenze e seminari

“L’Uomo e il denaro”

Milano 13 febbraio 2006

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell’Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: assbb@bpci.it
sito web: assbb.it

Giuseppe VIGORELLI,

Presidente Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa

Introduzione

*È mio compito introdurre non tanto l'oratore, il prof. Lorenzo Sacconi, a cui provvederà meglio il prof. Lossani che tratterà il tema "Può un'impresa fare a meno di un codice morale?" ma proseguire l'iter del percorso già da tempo in atto sul "**rappporto dell'uomo col denaro**" nel corso della **Storia**. **Scopo** è riscoprire insieme quel giusto rapporto alla luce dei principi e delle radici dell'etica che vorremmo riprendesse il suo ruolo nell'operare dell'uomo d'oggi. **Non crediamo** di rincorrere un'illusione, perché abbiamo fiducia nel recupero d'una cultura ereditata e che vogliamo diventi nuovo retaggio per l'emergente classe dirigente, specie del nostro sistema bancario.*

*Così, ripercorrendo il discorso lasciato ai confini della antica Grecia, ci ritroviamo nel mondo dell'antica Roma. Ma anche Roma, disprezzava il mercante e il commerciante. Il termine latino **caupo** significa taverniere che trafficava in prodotti del suolo. Nel diritto romano il **caupo** è per principio sinonimo di truffatore, che pensa solo a derubare i suoi ospiti o clienti, specie se alla taverna è aggregata una locanda. Di tutti i furti risponde il **caupo**.*

*L' "eroe" del Satyricon di Petronio, **Trimalcione**, si vanta davanti ai compagni di bagordi delle sue avventure nel porto di Puteoli (Pozzuoli): "Compro a buon mercato e vendo a caro prezzo. Arrivato dall'Asia senza nulla, riuscii a conquistare il mio padrone, che, alla morte, mi fece erede di un patrimonio smisurato, che impiegai nel commercio, moltiplicandolo ancora". E conclude: "Se possedete soltanto un soldo, venite stimati soltanto per un soldo; ma se possedete molto, sarete anche stimati molto. Una volta il vostro devoto servitore era uno straccione, nel frattempo è diventato un principe".*

*A Roma il denaro é tutto, la sua influenza illimitata, ma era vietato ai senatori procurarsi denaro mediante il commercio e un'attività economica. Così la società romana si divideva in due gruppi: **da una parte** i funzionari, i senatori e i militari, **dall'altra** i mercanti, i "banchieri" e gli artigiani.*

*Sotto la dittatura di **Silla**, scriveva Indro Montanelli¹, "i patrizi che si erano ritrovati con un grande potere in mano, invece di usarlo per rimettere ordine nel governo e nella società, ne approfittarono per rubare, corrompere e uccidere. Tutto ormai non era più che una questione di quattrini. Comprare l'elezione e una carica era un'operazione normale e c'era un'industria apposta per procurare voti, con tecnici specializzati. **Pompeo**, per far eleggere il suo amico **Afranio**, invitò nel suo palazzo i capi delle tribù e contrattò i loro suffragi come altrettanti sacchi di mele. Nei tribunali avveniva anche peggio. **Léntulo Sura**, assolto dai giurati con due voti di maggioranza, disse, picchiandosi una manata sulla fronte: "Accidenti, ne ho comprato uno di troppo! E ai prezzi a cui sono saliti!..."*

*Poiché tutto dipendeva dal denaro, il denaro era diventato la sola preoccupazione di tutti. Nella burocrazia, accanto a funzionari capaci e onesti, c'erano dei predoni incompetenti, che, pur avendo un posto nell'amministrazione di una provincia, rinunciavano addirittura agli stipendi, sicuri di poter in un anno abbondantemente rifarsi. **Cesare**, quando gli fu assegnata la **Spagna**, doveva ai suoi creditori qualcosa come mezzo miliardo di lire. In un anno ripagò tutto. **Cicerone** si guadagnò il titolo di "galantuomo" perché, nel suo anno di governo in **Cilicia**, mise da parte per sé solo sessanta milioni, e lo strombazzò a tutti come un esempio nelle sue lettere.*

*I militari non si comportavano meglio. **Lucullo** tornò a casa dalle sue imprese **in Oriente**, milionario; **Pompeo** portò*

¹ **Indro Montanelli**, *Storia d'Italia*, vol. II e III, Bur, Rizzoli.

dalle stesse regioni un bottino di sei o sette miliardi al tesoro dello Stato e di quindici a quello suo privato.

Tale era la facilità di moltiplicare il capitale, quando se ne aveva abbastanza per comprarsi una carica, che i “banchieri” lo procuravano a chi non ne aveva a tassi d’interesse del 50%. Il Senato proibì ai suoi membri questa ignobile usura, ma il divieto fu aggirato con i **prestanome**.

Anche uomini stimati come **Bruto** erano associati con strozzini che amministravano il loro denaro prestandolo a quelle esorbitanti condizioni. In mano ad una classe dirigente così corrotta, **Roma** era ormai diventata una pompa che succhiava quattrini in tutto il suo **Impero** per consentire a una categoria di satrapi una vita sempre più fastosa e un lusso sempre più insolente.

Columella e **Plinio** ci hanno lasciato il ritratto di questa società latifondista e dei criteri che seguiva per lo sfruttamento delle fattorie.

Le uniche “industrie” condotte con criteri più rigorosi erano quelle estrattive. Proprietario del sottosuolo, teoricamente, era lo **Stato**, che però ne affidava lo sfruttamento, dietro modesti canoni di affitto, ai privati. I costi di produzione erano minimi, perché il lavoro nei pozzi era affidato esclusivamente a schiavi e a forzati ai quali non si doveva alcun corrispettivo e ovviamente senza garanzie contro alcun infortunio: di ciò gli storici romani, quali **Cesare**, **Plinio**, **Tacito** e **Svetonio**, non ci hanno lasciato alcuna testimonianza.

Un tipo di **capitalismo**, come potremmo intenderlo oggi, non era possibile avendo come fondamento della propria forza lavoratrice lo schiavo, considerato quasi una “res nullius”: infatti, cento di questi costavano meno d’un modesto baratto.

Lo Stato, oltre ad essere proprietario del sottosuolo, garantiva il prezzo del grano con gli ammassi e intraprendeva direttamente i grandi lavori pubblici per rimediare alla disoccupazione. Esso usava anche il tesoro come banca prestando ai privati, su solide garanzie, ad alto interesse. Era, grosso modo, uno Stato **più liberale che socialista**, il quale lasciava persino all'iniziativa dei suoi generali il diritto di battere moneta nelle province da essi governate. Il sistema monetario che ne derivò fu la facile fortuna dei "banchieri" di allora.

Augusto, tornato dall'**Egitto** con l'immenso tesoro di quel Paese in tasca, lo mise in circolazione per rianimare i traffici che languivano. Questi furono stimolati, ma lo furono anche i prezzi che salirono alle stelle, finché **Tiberio** non interruppe bruscamente questa spirale risucchiando il circolante. Ma ci furono fallimenti e suicidi. È la Storia che si ripete. Perciò rifiorirono gli usurai a spese dei "banchieri" e i prezzi crollarono paurosamente. **Tiberio**, contro voglia, distribuì cento miliardi ai "banchieri" perché li rimettessero in circolazione con l'ordine di prestarli per tre anni senza interessi. Il fatto che questa misura bastò a rianimare l'economia, a scongelare il credito e a ridare fiducia, ci dimostra quanto i banchieri contassero, cioè quanto fosse sostanzialmente "**capitalista**" il regime imperiale romano.

Adriano per dare all'**Impero**, ormai diventato gigantesco, un'amministrazione fidata, creò un apparato di funzionari reclutati proprio nella classe dei **liberti**, funzionari statali che amministravano la giustizia, le grandi aziende, la vita pubblica. In realtà, il nuovo ordine sanzionava la vittoria definitiva dei liberti, cioè degli ex-schiavi.

La riforma di **Adriano** significava la vittoria dei mercanti sui militari e sui latifondisti. Soldato, latifondista, uomo politico e alto funzionario governavano **Roma**, erano responsabili del benessere dell'**Impero** e ignoravano che la sua floridezza economica dipendeva dal **commercio**.

*A poco a poco divennero inoperosi e scomparvero porti fluviali e di mare. Al posto dello scambio di merci subentra l'**autarchia** delle grandi tenute agricole. Ognuno produce ciò che consuma. Svanisce l'importanza della moneta perché nessuno ha più merci da vendere. Fiorisce ancora soltanto il commercio degli articoli di lusso, perché acquirente è la corte imperiale. Nel campo economico e sociale, **Diocleziano** si sforzò di restaurare le finanze, inasprendo imposte e contributi, e volle risanare la moneta, che aveva perso valore perché coniata in parte con metallo non pregiato, emettendone una nuova, il cui valore reale corrispondeva a quello ufficiale.*

*Contro l'aumento dei prezzi, conseguente all'accaparramento del nuovo denaro, e la reimmissione di moneta di scarso valore, pubblicò nel 301 l'**"Editto relativo ai prezzi di tutte le mercanzie"** che tra l'altro si chiede: "Chi è di cuore così ottuso e lontano da ogni senso di umanità, che non sappia e non si sia accorto che, nelle vendite che si fanno o nei commerci o nei mercati quotidiani nelle città, la licenza dei prezzi si è spinta al punto che la sfrenata cupidigia di rubare non è mitigata né dall'abbondanza dei prodotti, né dalla fertilità delle stagioni?". E pertanto stabilisce **"una misura massima, che freni la cupidigia di guadagno"**. Questo editto, secondo Vincenzo Arangio Ruiz, studioso insigne di diritto romano, "È il più colossale calmiera che sia mai stato emesso da una pubblica autorità, e la pena di morte fissata contro i trasgressori mostra a qual segno giungesse la presunzione diocleziana di aver asservito alla volontà del monarca anche le leggi economiche. È un sistema di coercizione, nel quale ogni libera iniziativa individuale è soffocata: in confronto al liberalismo economico dell'età classica, il regime è stato più volte definito come **socialismo di Stato** e certo fu questa l'attuazione più coerente dell'intervento dello Stato nella produzione e distribuzione della ricchezza."²*

² V. Arangio Ruiz, *Storia del diritto romano*.

*L'ordinamento tributario di **Diocleziano**, sia pure con i suoi iniziali difetti, via via emendati, divenne uno dei pilastri, non solo dell'ordinamento romano del **tardo Impero**, ma pure di altre genti, a cui fu trasmesso, come i **Persiani** e gli **Slavi**.*

*Un altro importante intervento di **Diocleziano** fu nei confronti dei contadini: volle far cessare il loro esodo dalle campagne per impedire la diminuzione della produzione agricola, causa prima dell'aumento dei costi, li legò alla terra, proibì a loro di abbandonare i fondi dove lavoravano, e i figli vennero costretti a fare lo stesso lavoro dei padri. Questo rimedio fu però peggiore del male, perché tolse a tutti la speranza di progredire socialmente e fece sentire il lavoro come una schiavitù, da cui si cerca disperatamente di fuggire.*

*Concludendo, possiamo dire che **Diocleziano** si trovò di fronte ad una situazione economica e sociale molto critica; cercò di risolverla con provvedimenti che potremmo chiamare “**di difesa**”, ma errò perché la **coercizione** non è certo la migliore difesa dai pericoli della dissoluzione economica, che può essere fermata soltanto da parte **dello Stato** con un'azione in cui si tenga conto delle esigenze individuali e del naturale corso dei fenomeni economici³.*

*Comunque anche nel periodo di maggior splendore dell'**Impero Romano** la prosperità era limitata sostanzialmente alle **città**. Per i contadini, la maggioranza della popolazione, la situazione era molto disagiata: l'apparenza di benessere e prosperità che colpisce l'osservatore moderno alla vista di tanti imponenti ruderi di meravigliosi edifici non dà una vera idea delle condizioni raggiunte dalla massa delle popolazioni nell'**Impero**. In gran parte quegli edifici, se appagavano il senso estetico, non portavano alcun reale beneficio alla società, in quanto o non rispondevano ai bisogni che si sarebbero dovuti prendere di mira, o erano sproporzionati*

³ C.A. **Giannelli**, *Le grandi correnti della Storia antica*.

*alla reale capacità finanziaria della città. In genere, questa mania di costruzioni conduceva allo sperpero di denaro caratteristico di una società in cui non esistono forme di vero capitalismo, **quando la ricchezza serve a creare altra ricchezza mediante l'impiego nelle industrie.** Nelle epoche di economia arretrata o sonnolenta il denaro si concentra in poche mani, e chi lo ha, non sa come farlo fruttare: si hanno allora forme di lusso consistenti nel mantenere inutili codazzi di parassiti, servi o clienti, perché il loro soddisfacimento non crea occasioni di lavoro per le masse. Soprattutto quelle agricole ricavano quanto loro occorre dalla terra e vedevano ben di rado il denaro. Chi aveva accumulato un capitale sufficiente lo investiva subito in terre, ritirandosi dall'attività artigianale o commerciale per darsi all'agricoltura, l'unica forma di attività che godesse la stima della gente.*

L'Impero**, privo della classe dei mercanti, indebolito all'interno, finanziariamente svuotato, crollò sotto gli attacchi dei **barbari.

Prof. Marco LOSSANI,

Professore Straordinario di Economia Politica nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Il Prof. Lorenzo Sacconi si è laureato con lode in Filosofia all'Università di Pisa, nel 1984.

Nel 1987 è stato Academic Visitor presso LSE (London School of Economics and Political Science), Department of Mathematics.

Ha insegnato presso le Università di Pavia, Bocconi di Milano, LIUC di Castellanza, Università del Piemonte Orientale di Novara, Università di Venezia e Trieste, tenendo – tra gli altri – i corsi di Teoria delle scelte Razionali, Teoria delle scelte Collettive, Scienza delle Finanze, Economia ed Etica degli Affari.

Ha partecipato come coordinatore e docente alla realizzazione di uno dei primi Master in Italia incentrati sull'analisi delle relazioni tra Etica Pubblica e Decisioni Razionali, organizzato da Politeia a Milano dove ha anche coordinato il seminario permanente in Filosofia, Economia e Teoria politica.

E' stato direttore del Centro di ricerca in etica degli affari, delle professioni e della politica, dell'Istituto Scientifico H San Raffaele di Milano

Ha diretto il Master in Teoria delle Decisioni organizzato presso la LIUCC di Castellanza dove ampia parte dell'attività didattica è dedicata all'analisi dei rapporti tra etica ed economia. Sempre presso la LIUC ha diretto il CELE, Centre for Ethics, Law & Economics.

Attualmente è Professore straordinario di Politica economica presso il dipartimento di Economia dell'Università di

Trento e titolare della **Unicredit Chair in Economic Ethics and Corporate Social Responsibility**. E' inoltre il Direttore di **EconomEtica**, il **Centro interuniversitario per l'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa**, costituita nel novembre 2004 da sei Atenei italiani.

Nel 2005 ha curato per l'Editrice Bancaria il volume Guida Critica alla Responsabilità Sociale e al Governo d'Impresa che costituisce un vero e proprio manuale di riferimento per quanto riguarda le problematiche della Corporate Social Responsibility. Nel volume sono riprodotti 59 saggi che affrontano le problematiche della CSR da un punto di vista non solo economico-aziendale ma anche giuridico, utilizzando una prospettiva non solo domestica (riguardante le relazioni tra impresa e lavoratori, impresa e consumatori, impresa e fornitori e così via) ma anche internazionale (affrontando anche le questioni di CSR che vedono coinvolte le imprese multinazionali che sono parte attiva di un processo di globalizzazione spesso criticato per le sue conseguenze inique sulla distribuzione del reddito e della ricchezza a livello mondiale).

Nella lunga ed interessante introduzione, Sacconi si chiede perché la CSR sia diventata così attuale. La risposta è quanto mai intrigante. L'attualità della CSR dipenderebbe per buona parte dalla tendenza alla privatizzazione delle decisioni economiche rilevanti, manifestatasi con forza sin dai primi anni '80 sulla scia delle affermazioni delle politiche neo-liberiste dei governi Thatcher e Reagan. Lo spostamento del baricentro decisionale dal settore pubblico alla sfera privata ha costituito tuttavia un processo non privo di costi. Le imprese agiscono usando il loro potere (di mercato) e prendendo spesso decisioni (opportunistiche) che comportano conseguenze degne di nota sia per l'efficienza che per l'equità di un sistema economico. La CSR costituirebbe un modo utile per giungere alla definizione di un assetto istituzionale caratterizzato da un'autoregolazione etica esplicita dei soggetti privati, come

le imprese. Tanto più efficace è la CSR nello svolgimento di questa funzione tanto meno invasivo dovrà essere l'intervento del regolatore pubblico chiamato ad intervenire per correggere i fallimenti del mercato.

Diventa quindi rilevante chiedersi se esista e fino a che punto le imprese abbiano adottato al loro interno un sistema di regole che consentano questo processo di autoregolazione. E' per questo motivo che abbiamo chiesto al Prof.Sacconi di intervenire sul tema "Può un'Impresa fare a meno di un Codice Morale?"

Prof. Lorenzo SACCONI*,

Professore Straordinario di Politica economica nell'Università di Trento e docente di Etica Economica e Responsabilità Sociale dell'Impresa

1. Questa conferenza intende rispondere al quesito “può l’impresa fare a meno di un codice morale?” In partenza voglio chiarire che non svolgerò una trattazione empirica del tema, non presenterò cioè dati sulla diffusione dei codici etici delle imprese, per sostenere che sono poche o tante le imprese che ne fanno uso, o che sono poche o tante quelle che pur adottandoli non li rispettano. Vorrei invece su questo argomento fare una discussione, spero non troppo complessa, “di principio” o se volete “a priori”. Infatti la stessa domanda che è oggetto della conferenza ha proprio questa natura: essa chiede se l’impresa “possa” fare a meno del codice morale, non quante ne fanno uso, quante non ne fanno uso ecc. La domanda “può fare a meno?” intende suggerire la questione se un codice morale sia o meno una “condizione di possibilità” per l’impresa e - siccome abbiamo imprese che contraddicono ogni codice morale (il che renderebbe superflua la domanda, qualora fosse intesa in senso meramente descrittivo, poiché tali imprese, dal momento che le osserviamo, sono ovviamente possibili) - allora la “condizione di possibilità” andrà riferita a una impresa “buona”, “razionale” o “efficiente” in qualche senso, che chiarirò durante la discussione. Dunque, per capirci fin d’ora, la mia è una domanda rilevante se si prende sul serio un punto di vista secondo il quale si possono avanzare argomenti a favore di istituzioni od organizzazioni “migliori”, piuttosto che “peggiori” alla luce di qualche criterio prescrittivo, non meramente descrittivo.

Per cominciare darò quindi una definizione di cosa intendo per codice morale. Con questa parola intendo un codice scritto o non scritto, ma esplicitamente formulato attraverso il

*Ringrazio Manuela Seppi per aver collaborato alla revisione del testo sulla base della trascrizione della conferenza da me tenuta presso l’Università Cattolica di Milano il 13 febbraio 2006.

linguaggio, i cui enunciati soddisfano i tipici requisiti di significato degli enunciati morali. Un grande filosofo di Oxford, Richard Hare, ci ha dato tre requisiti che, benché negli ultimi anni siano stati variamente discussi dalla metaetica più recente, ciò nondimeno penso possano essere provvisoriamente mantenuti:

a) *Prescrittività*: gli enunciati in un codice morale sono prescrizioni, non solo descrizioni: esse intendono essere una guida all'azione (sia detto per inciso, molte delle carte dei valori aziendali già cadono su questo primo requisito, in quanto confondono le descrizioni di quale sia la storia o la natura dell'impresa con i suoi valori guida, e non di meno cadono su questo requisito certi esercizi in materia di responsabilità sociale di impresa che pretendono di misurare la responsabilità attraverso indicatori di "performance", senza prima aver discusso i valori o i principi dai quali discendono gli obblighi "moralì" per il cui adempimento l'impresa è ritenuta responsabile).

b) *Universalizzabilità*: la validità di questi enunciati è intesa potersi estendere a tutte le situazioni analoghe, quanto a caratteristica morale rilevante, indipendentemente da nomi propri di cose, di persone e di situazioni. Le prescrizioni espresse dagli enunciati sono perciò in un certo senso anonime: non dipendono dal nome delle persone coinvolte (anche in questo caso molte carte dei valori cadono al di sotto del requisito: ad esempio, troviamo carte che affermano valori meramente relativi a un particolare bene in un particolare contesto).

c) *Dominanza*: gli enunciati di un codice morale stabiliscono una condotta che deve di fatto prevalere, cioè deve essere il corso di azione che emerge nel comportamento "tutto considerato". Non sono un "optional", per usare un'espressione più semplice. E' bene sempre ricordare che quest'ultima condizione è forse troppo esigente, nel senso che se il codice per avere significato morale dovesse essere sempre rispettato, allora non ci sarebbe spazio per la "debolezza del volere",

oppure molti codici morali cui riconosciamo significato morale, lo perderebbero immediatamente per il semplice fatto che noi non sempre li rispettiamo. Questa condizione, che impone che gli enunciati prescrittivi vengano tradotti in atto nel comportamento, non deve essere spinta troppo oltre se non vogliamo giungere al paradosso secondo cui una condotta egoistica e contraria al bene comune debba essere riconosciuta come “morale”, per il semplice fatto che noi la seguiamo, mentre il bene comune non lo sarebbe in quanto non lo abbiamo effettivamente messo in atto.

Inoltre un codice morale presuppone che a qualcuno, sia esso l'impresa o qualcuno che dirige l'impresa, possa essere ascritta responsabilità morale, cioè sia un agente tale da poter essere sottoposto a lode o a biasimo. Questo presupposto, a sua volta, richiede le condizioni preliminari per la responsabilità in generale, ma in particolare morale. In effetti la responsabilità penale ha requisiti molto simili alla responsabilità morale, poiché entrambi i concetti sostanzialmente richiedono che il soggetto di cui si parla sia in grado di esercitare potere causale su stati di cose e agisca intenzionalmente. Cosa sia l'intenzionalità è assai complicato dire. Gli economisti di solito affermano che l'agire è intenzionale se ha credenze e preferenze come premesse; purtroppo poi si legge che il più grande studioso dell'intenzionalità (Searle) considera che in realtà tutto questo sarebbe ancora cattivo determinismo, e che l'intenzionalità richieda una “lacuna” tra gli stati mentali che sono ragioni, o cause per agire, e l'azione stessa. Il punto è che credenze e preferenze possano essere rappresentate internamente come intenzioni o ragioni per agire rispetto a cui le azioni siano appunto atti che (con un auto-riferimento) adempiono alle condizioni di soddisfazione delle intenzioni stesse. Non intendo qui discutere le varie interpretazioni del concetto di intenzionalità. In ogni modo, per parlare di un codice morale, qualche cosa come l'intenzionalità deve essere assunta se deve poter essere predicata la responsabilità morale in relazione a quel codice.

Sempre a scopi di chiarimento preliminare non penso, quando parlo di codice morale di un'impresa, banalmente alle regole che oggi sono richieste dal recepimento delle norme OCSE sulla responsabilità penale o amministrativa delle imprese (la legge 231) che impone l'adozione dei cosiddetti "modelli organizzativi" da parte delle imprese, così da poterli far valere in tribunale per separare la responsabilità dell'impresa dai crimini compiuti dai suoi amministratori o manager. Questo è solo un dettaglio rispetto al concetto di codice morale, e forse ne è anche un pervertimento degli incentivi, poiché sviluppa l'idea che il codice morale sia un modo per "stare lontano dai guai" giudiziari appunto, ovvero una scappatoia per non incorrere nelle sanzioni a carico dell'impresa (poi è da vedere se esso introduca effettive regole e procedure preventive contro i reati), piuttosto che un sistema di impegni al cui adempimento effettivo è associato il beneficio dell'accettazione sociale e della reputazione. Né un codice morale è un mero codice di disciplina dei dipendenti, in quanto in tal caso avrebbe un significato essenzialmente di affermazione della gerarchia e al massimo di affermazione di un'autorità impersonale (mentre il codice morale è anche un codice di protezione dei dipendenti contro l'abuso di autorità e della discrezionalità dei vertici, il che significa che non ogni codice di disciplina può essere adeguato alla sua definizione). Il codice morale o codice etico d'impresa è una sorta di carta costituzionale dell'impresa che regola i rapporti tra l'istituzione impresa e i suoi stakeholder; che contiene una visione di impresa, riconosce gli stakeholder dell'impresa, enuncia i principi etici generali del loro equo trattamento, riconoscendo che agli interessi in gioco ("at stake") corrispondono pretese legittime e diritti, si basa su un'analisi delle aree critiche in cui possono esservi comportamenti opportunistici o comunque violazioni di principi nei confronti dei diversi stakeholder. Identifica norme e standard di condotta di natura precauzionale per evitare comportamenti in violazione dei principi. Presuppone una costante revisione delle procedure e prevede strumenti di attuazione, tra cui essenziale è la formazione della cultura e il "training" etico

nell'impresa, l'audit etico e la rendicontazione.¹

2. Tuttavia, come dicevo, non è mia intenzione discutere modelli o esempi di codici morali o codici etici di impresa. Piuttosto voglio discutere il problema dal punto di vista di principio, partendo da due tesi entrambe contrarie all'idea che sia necessario un codice morale d'impresa, ma tra loro opposte.

La prima tesi è tipica dell'economista – diciamo dell'ideologia economica neoclassica – ed è la tesi secondo cui siccome esiste la “mano invisibile del mercato” allora di un codice morale, di responsabilità morale nell'impresa, non c'è bisogno. La “mano invisibile” guida le scelte egoistiche dell'impresa verso un risultato desiderabile senza bisogno che queste siano rette da uno scopo buono, siano espressione di un carattere virtuoso o siano coerenti con un principio morale. Semmai a certe condizioni si può chiedere all'imprenditore o al manager di seguire un egoismo illuminato di lungo periodo, ma senza richiesta di imporsi alcun vincolo dal punto di vista di una regola o di una norma esplicita, che possa essere un vincolo alla massimizzazione dell'utilità e quindi, nelle sue varie forme, alla massimizzazione del profitto.

¹Bisognerà pur dire a tale proposito che il codice etico di Enron (l'ultima versione del quale paradossalmente emanata proprio in contemporanea con il maturare degli scandali), tanto reclamizzato quanto non letto in Italia per sostenere l'inutilità dell'etica degli affari, è essenzialmente un documento che richiama all'osservanza delle leggi (un *compliance program*) e un regolamento di disciplina volto a proteggere la società da infrazioni da parte dei dipendenti, con pressoché nullo orientamento agli stakeholder e alla “responsabilità sociale di impresa” e scarsissimo contenuto morale (se non fosse per un breve preambolo piuttosto avulso dal corpus normativo del testo). In realtà è uno di quei *compliance program* richiesti dalle *sentencing guidelines* emesse nel 1992 dalla US *Sentencing Commission*, il cui scopo è essenzialmente indurre l'impresa a intraprendere azioni precauzionali contro i reati di manager e dipendenti, con l'incentivo di evitare in tal caso sanzioni in capo all'impresa. In ultima istanza (ironicamente) ha come contenuto il dovere di rispettare le leggi, e nulla di più di questo (il che dimostra semmai non l'utilità dell'etica, ma la debolezza della minaccia della sanzione penale). Se proprio si vuole affermare qualcosa, il codice etico Enron dimostra il fallimento dell'approccio all'etica degli affari come materia da uffici legali. Tale codice etico però non avrebbe passato il *test* di qualità stabilito in base ai criteri qui accennati (a tale e proposito si vedano le linee guida Q-RES a cura del CELE, Liuc paper n 95, 2001).

A questa tesi se ne contrappone un'altra, altrettanto contraria all'idea che l'impresa debba avere un codice morale, e cioè che in realtà un codice morale per l'impresa sia inutile, perché l'etica è senza "denti per mordere". Se si vuole fare qualcosa di buono bisognerebbe usare l'imposizione della legge. L'etica vincola solo nel "foro interno della coscienza", ma non è efficace nel guidare il comportamento pratico, poiché manca di sanzioni sociali effettive e di forza motivazionale. Solo la legge è efficace.

Essa è stata sostenuta da un importante giurista italiano, che come esperto di diritto commerciale merita tutto il nostro rispetto, ma che come filosofo "amatoriale" ha fatto un'analisi del tutto insoddisfacente dell'etica degli affari. Credo che Guido Rossi in realtà non si renda conto del fatto che il rapporto tra etica e diritto è complesso. Egli credo condivida la tesi che l'etica "viene prima" della legge perché le norme giuridiche hanno sempre bisogno nella fase della loro istituzione, di essere vagliate alla luce di un qualche "consenso per sovrapposizione", cioè della coerenza con i principi del "contratto costituzionale", che appartiene alla sfera dell'etica pubblica "alla Rawls" (quello di "*Political liberalism*"). Ciò garantisce in sostanza (cosa della quale ritengo Rossi sia preoccupato non meno di me) che la legislazione non sia mera "dittatura della maggioranza". Sia chiaro, non intendo qui attribuire a Rossi un'adesione alla visione generale di Rawls - che a mio modo di vedere egli neppure capisce a fondo (come attestato dal suo recente *pamphlet* "Il gioco delle regole", in cui commette banali errori di interpretazione della "posizione originaria" e del "principio di differenza" rawlsiani). Penso semplicemente che egli sarebbe disposto ad ammettere il ruolo dell'etica pubblica dal punto di vista della produzione delle norme, specie quelle di tipo costituzionale.

In secondo luogo, però, l'etica "procede assieme" alla legge, almeno nel senso dell'accettazione volontaria del principio di legalità e di autorità della legge, perché noi tutti sap-

priamo che senza un'ampia accettazione dell'autorità della legge non vi sarebbe alcuna possibilità di imposizione dell'ordinamento giuridico. Il diritto può sanzionare un certo numero di violazioni della legge, che però deve restare necessariamente piccolo rispetto all'insieme dei casi di osservanza della legge, poiché se l'inosservanza superasse una certa soglia, nessuna sanzione sarebbe in grado di imporre l'osservanza dell'ordinamento costituzionale. L'osservanza della legge in questo senso è una norma sociale con un contenuto etico, la cui osservanza è autoimposta, e non dipende dall'effettività delle sanzioni giuridiche.

Infine, ed anche questo Rossi non riconosce, l'etica "va oltre" la legge, poiché è un fatto che molte materie sono disciplinate da norme sociali in accordo con principi generali, anche tratti dai valori costituzionali, ma non fatti valere da norme giuridiche inderogabili, bensì piuttosto da norme appartenenti agli ordinamenti privati concordati, pattuiti tra le parti o dai corpi intermedi della società, e soprattutto da codici di condotta o da codici morali accettati convenzionalmente. La ragione di questo fatto è la radicale incompletezza sia della legge che dei contratti, derivante dai limiti della razionalità umana, ragione per cui a supplire a tali incompletezze possono intervenire solo i principi generali e le norme sociali accettate, attraverso forme di autoregolazione che si affermano nella società. In questo senso l'idea dei codici morali non è affatto intesa a sostituire il diritto, ma semmai è ad esso complementare, nel senso di supplire alle "falle" di norme inderogabili e dettagliate del diritto, così come alla clausole mancanti dei contratti: falle entrambe connesse alla razionalità limitata e alla limitata capacità di previsione degli stati possibili futuri del mondo (come sapevano assai bene economisti come Simon e come Hayek), ma che proprio per questo possono aprire spazi paurosi alla discrezionalità e all'abuso di autorità (tanto quella stabilita da ordinamenti pubblici, quanto quella attribuita da ordinamenti privati, quali gli assetti dei diritti di proprietà, la gerarchia organizzativa ecc.).

La via di mezzo che voglio proporre tra queste due tesi, tra loro opposte, ma entrambe contrarie alla necessità del codice morale per un'impresa, è basata sulla convinzione che la volontarietà dell'adesione a un codice morale sia molto importante, ma questa non debba essere confusa con la discrezionalità. L'autoregolazione etica che io propongo, cioè l'affermazione del ruolo della "mano visibile, ma discreta" dell'etica in economia - qualcosa di diverso dalla "mano invisibile" del mercato e dal "piede ingombrante" della politica - richiede norme esplicite, concordate attraverso la discussione pubblica, cioè una discussione sugli standard; dopodiché l'autoimposizione riguarda l'osservanza delle norme discusse pubblicamente ed esplicitamente formulate. La volontarietà è quindi rilevante proprio nell'attuazione autoimposta di queste stesse norme, di questi standard condivisi.

Ciò che conta per un buon disegno dei codici morali non è tanto la loro imposizione, ad esempio attraverso sanzioni o benefici in sede di giudizio penale o amministrativo, ma la loro capacità di generare forze per la loro autoimposizione. La regolamentazione pubblica potrebbe in larga misura occuparsi di favorire queste forme di autodisciplina secondo l'idea di sostenere l'emersione di norme esplicite basate su standard condivisi nel dialogo sociale tra i diversi soggetti interessati e che soddisfino certi requisiti - che vedremo più oltre - e siano opportunamente disegnate in modo da affidare in sostanziale la loro imposizione a incentivi e meccanismi endogeni, tra i quali è fondamentale l'autoimposizione da parte delle imprese che soggiacciono a questi stessi standard.

Perché la proposta possa avere successo dobbiamo dimostrare - lo argomenterò in questa conversazione - che un codice morale può svolgere *tre* funzioni.

Anticipando sullo sviluppo successivo del discorso, le funzioni di un codice morale sono le seguenti:

- *Funzione normativa*. Per farla breve, un codice morale

“ci dice cosa dobbiamo fare”, cioè identifica i doveri che un’impresa ha nei confronti di diversi portatori di diritti e di interessi che interagiscono con l’impresa (stakeholder) e ci consente, per esempio, di dare una definizione di responsabilità sociale dell’impresa come modello di governo esteso (sul quale tornerò) basata sull’idea di doveri fiduciari estesi verso gli stakeholder. Tali doveri fiduciari corrispondono a una distribuzione del surplus che qualunque stakeholder accetterebbe in una situazione di accordo ipotetico (consenso razionale), che quindi rinvia alla fondazione contrattualista del codice morale (nel senso del “contratto sociale costitutivo” dell’impresa).

- La *funzione cognitiva*, che aggiunge all’enunciato “Ci dice cosa dobbiamo fare...” la qualificazione “...anche quando gli eventi sono imprevisti”, perché un codice morale permette di formare aspettative determinate in contesti dei quali abbiamo conoscenza incompleta, tali che i contratti, le regole di dettaglio sono muti/e. In altri termini, le norme generali di un codice morale riescono a riempire il *gap cognitivo* che altrimenti mette fuori gioco i meccanismi di controllo e di auto-regolazione sociale dell’approvazione sociale e della reputazione in presenza di conoscenza incompleta.

- La terza funzione del codice morale è *motivazionale*, ovvero, per completare la frase, il codice morale “ci dice cosa dobbiamo fare, anche quando gli eventi sono imprevisti ... e ci dà la forza endogena per farlo”. Bisognerà in sostanza mostrare che le norme morali possono attivare un meccanismo interno di motivazione che in realtà è duplice: da un lato fa ricorso ai benefici della reputazione, che chiaramente rinviano ai vantaggi personali della cooperazione basata su rapporti di fiducia. Questo fa appello a una forma di egoismo illuminato in base alla quale io curerò la mia reputazione perché potrò in futuro, grazie alla fiducia da essa suscitata, avvantaggiarmi della cooperazione con gli altri (che hanno fiducia in me). La reputazione d’altronde dipende essenzialmente dal fatto che gli altri riconoscano la mia condotta come conforme alle norme etiche. Ma, in secondo luogo, le norme morali sviluppano motivazioni che chiamerò “conformiste” al riguardo del-

l'osservanza delle norme stesse, cioè creano motivazioni legate all'osservanza della norma in quanto, per così dire, abbiamo il desiderio di rispettare la norma almeno fintanto che a) essa è basata su un accordo e b) ci aspettiamo che gli altri rispettino anch'essi la stessa norma.

3. Per dimostrare che un codice morale può svolgere le tre funzioni illustrate nel paragrafo precedente, compirò un excursus logico-storico attraverso diversi modelli economici. Non si tratta di una ricostruzione strettamente storica, poiché i vari modelli non si susseguono in modo lineare nel tempo, ma scompaiono e ricompaiono come spesso succede alle idee fondamentali, in vari momenti nel corso del tempo. Senza troppi riferimenti storici, ho quindi tipizzato cinque modelli del rapporto tra economia e codice morale, ai quali ci riferiremo più che attraverso gli economisti, attraverso i filosofi che danno loro il nome.

Quindi partiremo dal modello cartesiano, razionalista e meccanicistico della concorrenza perfetta; un modello in cui il funzionamento del “meccanismo” dell'economia rende superflue le norme e la responsabilità morale degli agenti. In secondo luogo ci occuperemo del “realismo economico” hobbesiano, caratterizzato dall'interazione strategica e dall'opportunismo, esattamente come il “realismo politico” è caratterizzato dall'idea di uno “stato di natura” in cui prevale il *bellum omnia contra omnes*. L'economia di Hobbes offre una visione pessimistica: per essa nel mercato prevale o è sempre latente l'opportunismo, e perciò si scopre l'importanza dell'autorità nell'impresa, esattamente come la teoria politica hobbesiana ha descritto lo stato di natura che precede l'istituzione dello stato come una “guerra di tutti contro tutti” e quindi ne ha dedotto la necessità di istituire lo stato assoluto, cioè l'autorità per via di contratto sociale. L'economia “hobbesiana”, al contrario di quella “cartesiana” della concorrenza perfetta, è un'economia in cui il problema del codice morale, in quanto norma di osservanza del contratto sociale che fonda l'autorità, si pone effettivamente: se

ne capisce la necessità ma non se ne fornisce ancora una spiegazione soddisfacente. Quindi cercheremo di cominciare a rispondere ai nostri problemi passando all'economia di David Hume, il grande illuminista inglese per molti versi ispiratore del padre dell'economia politica, Adam Smith. Non tutte le idee sono identiche tra questi due pensatori, ma indubbiamente Hume esercita su Smith grande influenza.

Quello di Hume è un mondo pieno di norme sociali, norme di coordinamento e di cooperazione sociale, basate sull'apprendimento e sull' "abitus", cioè sull'abitudine, sulla consuetudine. Con l'economia di David Hume troveremo già parecchie risposte al nostro problema, ma essa ci porterà al punto nel quale dovremo passare ad un'economia "moderatamente kantiana": questa veramente assomiglia poco all'economia alla quale siamo abituati. Tuttavia scopriremo proprio dall'interno di quel mondo popolato di norme sociali, che rimandavano a David Hume, il ruolo centrale dei principi universali dell'etica, cioè delle norme astratte e generali e solo attraverso un pizzico di filosofia kantiana riusciremo a spiegare come possiamo produrre e che funzione svolgono queste norme generali e astratte.

Alla fine la domanda sarà: dopo questo percorso dobbiamo tornare indietro fino a un'economia ispirata all'etica delle virtù? Dobbiamo cioè volgerci a quelle impostazioni comunitarie che nel corso degli ultimi decenni stanno riprendendo piede in etica degli affari attraverso rivisitazioni della filosofia aristotelica? Prendendo a prestito uno slogan presente su certi manifesti elettorali, manifesti che peraltro non mi piacciono affatto, dirò: *ritorno indietro fino all'economia aristotelica delle virtù? No, grazie.*

4. Incominciando questo *excursus*, incontriamo in primo luogo un modello di economia nella quale hanno ragione coloro che contrastano la tesi della necessità del codice morale d'impresa: si tratta dell'economia "senza norme morali" tipi-

ca della visione neoclassica walrasiana del “banditore” e dell’ideale meccanicistico (cartesiano) dell’economia di concorrenza perfetta (il fatto di partire da qui rende evidente che il nostro non è un *excursus* storico-lineare, sarà infatti un andirivieni prima e dopo la svolta neoclassica, di cui la teoria della concorrenza perfetta è il più grande orgoglio).

Come sappiamo, l’idea di “mano invisibile”, cioè di un meccanismo di mercato operante il coordinamento spontaneo e non intenzionale delle azioni individuali, che ottiene risultati desiderabili senza che questi debbano essere perseguiti attraverso atti intenzionali da parte degli individui, ha ricevuto una dimostrazione rigorosa in tempi assai più recenti rispetto a quelli della sua prima formulazione in forma di metafora da parte di Adam Smith. Quella dimostrazione coincide con i due teoremi dell’economia del benessere e con il modello della concorrenza perfetta, più o meno come ce lo hanno consegnato economisti come Arrow e Debreu. Mentre in Smith si può pensare che (hayekianamente) l’ordine spontaneo del mercato sia ancora favorito dal soggiacente tessuto delle norme sociali e delle regole di condotta (emerse evolutivamente), nel mondo neoclassico razionalista e meccanicista della concorrenza perfetta invece non c’è posto per le norme sociali. Nel mercato concorrenziale dal lato del consumo e da quello della produzione ci sono infiniti atomi (cioè individui), nessuno di questi esercita individualmente significativa influenza sugli altri, tutti sono indifferenti l’uno all’altro e possono essere tutti sostituiti l’uno con l’altro. Non ci sono mai relazioni idiosincratice tra consumatore e produttore. Ogni bene è prodotto in assenza di effetti esterni, talché tutte le conseguenze possono essere rappresentate nei prezzi dei beni e le decisioni di consumo e produzione tengono quindi conto di tutte le conseguenze. Questi prezzi sono definiti in tutte le storie del mondo future, cioè per tutti gli stati possibili del mondo, inclusi quelli futuri, e gli agenti hanno una conoscenza sufficiente a stabilire il prezzo di tutti i beni. Ciò naturalmente prevede che noi abbiamo capacità di previsione perfetta sugli stati possibili del

mondo, nel senso che possiamo raccontare tutte le storie future possibili dell'economia. Solamente il "Démone di Laplace" potrebbe disporre di una tale completa informazione sugli stati possibili del mondo. Infatti avere la capacità di prevedere ogni stato possibile dell'economia (e per ogni stato la posizione relativa dei prezzi) assomiglia molto all'idea di Laplace di un Démone che, essendo logicamente e fisicamente onnisciente, cioè avendo conoscenza perfetta delle leggi della logica e della fisica, sarebbe in ogni istante in grado di dedurre o determinare la posizione di ogni possibile particella nell'universo.

Sotto queste ipotesi, che sono alcune delle ipotesi della concorrenza perfetta, in effetti si può dire che benessere generale e logica egoista ma razionale della massimizzazione del profitto sono spontaneamente in armonia. Infatti, in condizioni di concorrenza perfetta, il semplice perseguimento del massimo vantaggio personale da parte dei consumatori e dal lato dei produttori, non vincolato da alcun codice morale, raggiunge sempre un equilibrio che è anche una posizione di efficienza paretiana, cioè in qualche senso realizza una situazione di benessere sociale. Quindi si potrebbe dire che se si vuole garantire l'efficienza sociale del sistema, i soggetti economici devono massimizzare i profitti, *devono* cioè agire egoisticamente.

In realtà possono a questo proposito essere rintracciate due tesi lievemente diverse. La prima è che la responsabilità morale in un mondo del genere è del tutto *superflua*, poiché all'uomo economico non è richiesto di agire responsabilmente in qualsiasi senso, bensì semplicemente di agire secondo il suo egoismo razionale, che potrebbe essere identificato come la mera causa determinante dell'agire economico. Naturalmente deve essere un egoismo razionale, un egoismo calcolante, ma non c'è bisogno che renda conto delle sue azioni nei termini dell'adempimento di un qualsiasi codice morale. Le mere forze causali che determinano l'equilibrio dell'economia concorrenziale bastano di per sé ad ottenere gli effetti desiderabili, senza che intervenga alcuna norma morale.

La tesi alternativa, che è in realtà quella che viene più spesso propagandata, ha un contenuto ideologico maggiore: essa dice che l'agente economico *deve* massimizzare soltanto il vantaggio personale, poiché se agisse diversamente egli non garantirebbe il funzionamento della concorrenza perfetta. In altri termini, si rileva che anche agire egoisticamente è un agire intenzionale libero, poiché noi potremmo anche decidere di non agire egoisticamente. Allora l'unico *dovere* dell'uomo economico in un'economia di concorrenza perfetta sarebbe agire egoisticamente in modo da massimizzare l'utilità. E' la tesi di Milton Friedman, secondo cui l'unica responsabilità e dovere morale dell'uomo d'affari e dell'impresa sarebbero massimizzare i profitti per gli azionisti o per il proprietario dell'impresa. Sarebbe questa la virtù morale dell'imprenditore, perché senza di essa, il meccanismo del mercato non opererebbe efficientemente. Cosicché la tesi di Friedman è tecnicamente ideologica, in quanto "raccomanda" l'agire apparentemente non etico, poiché solo soddisfacendo questa condizione il meccanismo della concorrenza perfetta potrebbe funzionare.

Si tratta di una tesi che i filosofi chiamerebbero di "etica speciale fortemente differenziata in base al ruolo", nel senso che è ovvio che l'etica generale (intendendo con ciò qualsiasi teoria generale dell'etica, dall'etica cristiana alla filosofia kantiana ecc.) difficilmente potrebbe ammettere che il nostro unico dovere morale sia in generale massimizzare i nostri profitti, e perseguire il nostro egoismo indipendentemente da altre condizioni. Quanto meno essa porrebbe il limite del "dovere del buon samaritano". La tesi sostiene infatti che l'imprenditore abbia un obbligo speciale, non generale, che però è fortemente differenziato in base al ruolo, talché egli, fintanto che fa il suo mestiere, sarebbe esonerato dai doveri morali generali e nell'ambito della sua professione dovrebbe perseguire un dovere speciale che altri non devono perseguire. Naturalmente, questo esonero vale fintanto che esiste una istituzione sociale - il mercato di concorrenza perfetta - che garantisce che l'agire egoistico razionale aggregato di tutti gli

agenti, produca esiti socialmente desiderabili, cioè efficienti nel senso di Pareto, cosicché l'etica generale riterrebbe giustificata questa istituzione e le sue conseguenze. Se al contrario non valgono le ipotesi di concorrenza perfetta, la tesi dell'etica "fortemente differenziata in base al ruolo" cade, e si ripropone quindi il problema della responsabilità di chi dirige l'impresa di agire secondo qualche dovere di cui deve rendere conto.

5. Questo ci porta ad entrare nel dominio dell' "economia hobbesiana", che in analogia alla filosofia politica di Hobbes parte dall'ipotesi di uno "stato di natura" in cui, prima della nascita delle istituzioni, vige la "guerra di tutti contro tutti". L'economia hobbesiana ritiene che le istituzioni economiche, tra cui l'impresa, siano una soluzione ad un analogo stato di natura caratterizzante gli scambi di mercato (ovviamente non perfettamente concorrenziale).

Nell'economia hobbesiana, ispirata all'idea di "stato di natura", in effetti molte delle condizioni che sono tipiche delle ipotesi del sistema di concorrenza perfetta non valgono. Tipicamente l'economia neo-istituzionalista, quella che dà le principali spiegazioni del perché esistono le imprese, e che secondo il mio parere è hobbesiana esattamente come l'economia delle scelte pubbliche di James Buchanan, ci dice che le relazioni di mercato rette dai contratti possono fallire a causa dell'incompletezza dei contratti stessi. Le ipotesi che si fanno di solito a tale proposito sono tre:

- la prima è che lavoratori, fornitori, clienti, consumatori, investitori di capitali, fanno investimenti cosiddetti specifici, cioè fanno investimenti che li legano in maniera reciproca, idiosincratICA, < l'uno all'altro in vista del completamento delle transazioni tra loro e della realizzazione di un sovrappiù, cioè di un surplus di ricchezza, che è possibile solo se vanno a buon fine le loro specifiche transazioni basate su quegli stessi investimenti;

- la seconda ipotesi è che le motivazioni sono di tipo opportunistico e cioè che gli agenti che partecipano a questi

scambi perseguono un unico scopo: la massimizzazione del proprio profitto, la soddisfazione razionale del proprio auto-interesse anche venendo meno, se del caso, a patti e promesse; l'opportunismo, in breve, è "egoismo razionale con astuzia" (Williamson) ;

- la terza ipotesi è che ci siano eventi impreveduti, cioè eventi che noi non siamo in grado di prevedere a causa delle nostre limitate capacità di calcolo e di previsione; stati del mondo che, di conseguenza, rendono i contratti che scriviamo incompleti, dal momento che non possiamo scrivere clausole complete relativamente a tali stati del mondo impreveduti. Non siamo cioè capaci di scrivere contratti con clausole "contingenti" complete, cioè clausole condizionate all'accadere di tutti i possibili stati del mondo.

Sotto queste ipotesi il mercato, che opera attraverso gli scambi e quindi i contratti, "fallisce" in quanto la ricontrattazione dei contratti incompleti distrugge gli incentivi a intraprendere gli investimenti. L'idea è che se noi facciamo investimenti specifici, ma scopriamo che questi investimenti andranno soggetti a ricontrattazione, scopriamo anche che il valore di quegli investimenti ci potrà essere espropriato e perciò finiamo col rammaricarci dall'averli fatti. Di conseguenza, se siamo prudenti e previdenti, consapevoli dell'incompletezza contrattuale, noi non investiamo a livello efficiente per effetto del timore della ricontrattazione.

Allora l'impresa sarebbe un'istituzione che sostituisce le relazioni contrattuali incomplete, o meglio, le completa con relazioni gerarchiche basate su diritti di proprietà, ovvero sul cosiddetto "diritto residuale di controllo", che corrisponde alla possibilità di prendere le decisioni discrezionali in quegli stati che si potranno verificare, ma non sono previsti né disciplinati dai contratti. In sostanza, l'impresa è una forma istituzionale per allocare l'autorità. E' un'organizzazione la cui struttura formale gerarchica alloca, cioè garantisce a qualcuno, il diritto di prendere decisioni discrezionali laddove i contratti non

dicono cosa si deve fare (in questo senso “residuali”). Il sistema delle imprese è quindi la creazione di tante piccole forme di autorità o di gerarchie attraverso ordinamenti privati. Lo scopo è quello di proteggere gli autori degli investimenti dalla minaccia della ricontrattazione, quindi dalla potenziale minaccia di espropriazione dei frutti dei loro investimenti. Proteggendo i loro investimenti, attraverso l’esercizio dell’autorità – che è in ultima istanza la possibilità di escludere dall’accesso alle risorse dell’impresa coloro che agiscono opportunisticamente contro il proprietario - queste forme istituzionali di autorità, possono aumentare l’efficienza. Infatti, se questi investimenti sono idiosincratici, sostituendo la relazione contrattuale (da fornitore esterno o cliente) con l’impresa di chi fa questi investimenti con una relazione di proprietà, nella quale egli esercita autorità, allora i costi di contrattazione elevati di questo soggetto possono essere sostituiti da minori costi di esercizio dell’autorità, cosicché egli sarà incentivato maggiormente a intraprendere i suoi investimenti. Posto che questi investimenti siano relativamente i più importanti, l’efficienza generale aumenta. Come si vede è un’idea che nell’ambito del diritto privato (i cosiddetti *private orderings*) riproduce una logica molto simile a quella del Leviatano di Hobbes. Nascono forme di governo (*governance*), forme di autorità, per abbattere i costi dell’opportunismo, cioè di quel agire razionale opportunistico che si traduce tuttavia in danno reciproco, poiché impedisce l’accadere di transazioni mutuamente vantaggiose a causa del timore, per l’appunto, di quella particolare “guerra di tutti contro tutti” che è la ricontrattazione dei contratti e l’espropriazione del valore atteso degli investimenti specifici. D’altra parte, esattamente come succede con il Leviatano di Hobbes, cioè con l’idea del potere assoluto necessario per domare l’opportunismo, emerge un problema non risolto anche in teoria dell’impresa, e cioè il problema dell’abuso di autorità negli ordinamenti privati. Si tratta nella sostanza dell’abuso di autorità associato all’esercizio del diritto di proprietà, perché è evidente che ad essere a rischio non è una sola parte bensì molteplici soggetti portatori di interessi

(stakeholder). Anch'essi fanno investimenti specifici: investimenti in capitale umano, investimenti di fiducia da parte dei consumatori, immobilizzi di capitale finanziario da parte di investitori o creditori, investimenti di fornitori di materie prime, investimenti di fornitori di tecnologie e beni strumentali, investimenti in "capitale sociale" (fiducia) da parte delle comunità che per esempio decidono di ospitare impianti, sviluppando parchi scientifici e devolvendo risorse attraverso una politica pubblica. A causa di tali investimenti, gli interessi dei loro autori sono posti a rischio dalla conduzione dell'impresa (in tal senso essi sono stakeholder). Anche i contratti con questi portatori di interessi, con questi stakeholders, sono incompleti sebbene molti di loro (spesso tutti, tranne quelli del capitalista proprietario delle risorse fisiche dell'impresa) non siano titolari del diritto di proprietà. Chi non ha diritto residuale di controllo non è protetto dal suo contratto, perché il suo contratto è incompleto esattamente come era incompleto il contratto di quella parte che ora, per effetto della nascita dell'istituzione-impresa, è stata protetta col diritto residuale di controllo. Quindi chi non ha diritto residuale di controllo non è protetto dai doveri fiduciari di chi gestisce l'impresa, se questi sono solo associati alla proprietà. Se però una parte tra le altre è protetta dal diritto di proprietà e, quindi, dal diritto di prendere decisioni residuali, cioè dall'autorità, che cosa impedirà a questa parte di abusarne per espropriare gli investimenti degli altri soggetti?

Si tratta di un punto evidente al quale tuttavia i cultori dell'analisi economica del diritto normalmente sfuggono perché hanno l'idea che non si possa far altro che ricorrere alla protezione del contratto per chi non è detentore della proprietà, ma contemporaneamente che la proprietà vada allocata al portatore di investimenti più importanti proprio perché i contratti sono incompleti. Ma se gli investimenti specifici sono molteplici e i contratti sono tutti più o meno incompleti, noi avremo una coperta sempre troppo corta, cioè copriremo il corpo (ad es. l'investimento in capitale finanziario) da una

parte e scopriremo i piedi dall'altra (ad esempio l'investimento in capitale umano). Gli stessi teorici dell'impresa per altro ne sono consapevoli, dal momento che le teorie dei diritti di proprietà, quelle di tipo neo-istituzionalista, specie basate sull'idea di contrattazione incompleta come il modello G-H-M, (ovvero il modello elaborato da Grossman, Hart e Moore) mostrano che tutte le allocazioni del diritto di proprietà, cioè tutte le forme di impresa, sono ad un certo grado inefficienti, perché una forma di proprietà incentiva un soggetto, ma distrugge contemporaneamente l'incentivo a investire dell'altro. Possiamo trovare solo soluzioni meno inefficienti di altre, ma in ogni caso abbiamo a che fare con soluzioni che non soddisfano l'efficienza paretiana. Ciò implica che è impossibile separare i problemi legati all'efficienza da quelli legati all'equità, perché è proprio il timore di un trattamento iniquo nelle transazioni interne all'impresa, a causa dell'esercizio di abuso di autorità, ciò che può produrre effetti di inefficienza sugli incentivi all'investimento dei non controllanti.

Dal punto di vista della cronaca, il ragionamento esposto sopra potrebbe forse spiegare come mai abbiamo nel nostro Paese dimensioni d'impresa così piccole. Forse il nostro è un Paese in cui l'abuso dell'autorità è più temuto che altrove, e perciò nessuno cede il controllo, perché cedere il controllo a qualcun altro significa andare soggetto al suo abuso di autorità. Ecco una spiegazione dell'"ossessione da controllo" che meriterebbe di essere approfondita.

Diversi sono stati gli esempi a questo proposito, ma qui ne citerò solamente uno nel contesto di una vicenda più ampia. C'è un dettaglio nella vicenda Parmalat che illustra, come fosse quasi un "caso di scuola", il concetto di abuso di autorità. Ricorderete che fu citata l'esistenza di contratti di fornitura da parte di una grande multinazionale, la Tetrapak, alla Parmalat (come azienda cliente), che acquistava i contenitori prodotti dalla Tetrapak per immettervi il latte. Si trattava di una relazione contrattuale di lungo periodo in cui il fornitore,

volendo assicurarsi il cliente in futuro, faceva contratti di lungo periodo operando forti sconti. Ciò che venne alla luce, almeno questo ricordo di aver letto sui giornali, fu che quegli sconti scomparivano dal bilancio e furono fisicamente appropriati dal gruppo ristretto che deteneva il controllo (quindi una qualche combinazione di famiglia e management) senza tornare in nessun modo a vantaggio di tutti gli altri stakeholders, azionisti di minoranza, lavoratori, consumatori, l'impresa come tale. Il caso Tetrapak-Parmalat è un evidente caso di abuso di autorità in cui ci si appropria di un sovrappiù generato dagli investimenti specifici di uno stakeholder in maniera certamente iniqua verso gli altri stakeholder, al punto che addirittura si configura una violazione della legge.

In generale, il problema che quindi si pone nell'economia hobbesiana è il problema della legittimità dell'impresa come forma di governo delle transazioni. In realtà l'impresa, come forma di governo delle transazioni sarà un governo legittimo se all'autorità di una parte si accompagnano i doveri fiduciari o di responsabilità nei confronti di altri soggetti, cioè nei confronti di coloro che non detengono il controllo ma che devono accettare l'autorità. Quindi una forma di *governance* "completata", che legittima l'impresa come forma di governo, dovrebbe includere (i) il diritto residuale di controllo di una categoria (lo stakeholder che ha investimenti più importanti a rischio), che ha anche il diritto di nominare gli amministratori ed esercitare il controllo su di essi e allo stesso tempo (ii) i doveri fiduciari dell'impresa, cioè le responsabilità nei confronti degli altri stakeholders non controllanti, ai quali in questo modo tuttavia è consentito di partecipare in misura equa ai risultati dei loro investimenti (appropriarsi di una equa parte del surplus) e di non subire i danni delle azioni degli altri.

Il problema è il seguente: possiamo essere certi di questa garanzia attraverso un vincolo dall'interno al Leviatano, cioè a chi possiede l'autorità ed esercita il diritto di proprietà, cioè l'impresa, oppure il Leviatano deve essere abbattuto?

Naturalmente non penso di abbattere il Leviatano che in questo caso è l'impresa, ma penso invece che si possa vincolare il governo d'impresa dall'interno attraverso un codice morale (assieme ovviamente ad una serie di vincoli giuridici che qui dò per scontati, ma che come tali non sono in grado di eliminare la possibilità di abuso, dal momento che la discrezionalità nell'impiego delle decisioni residuali è costitutiva della nozione stessa di proprietà, cosicché stringere i limiti della legge fino al punto di eliminare tale autorità e quindi il rischio di abuso, equivarrebbe ad "abbattere" il Leviatano e regredire allo "stato di natura"). Nell'approccio hobbesiano sarebbe il problema di stabilire un contratto sociale che oltre a istituire l'autorità, ne vincoli e limiti l'abuso. Non c'è ovviamente ragione di dubitare che il contratto sociale possa prevedere le clausole limitative dell'abuso di chi occupa la posizione di autorità dell'impresa; il problema tuttavia è un altro: siccome i contratti nello stato di natura vengono disattesi, e proprio per questo occorre l'istituzione dell'autorità, e poiché anche il contratto sociale, che è pur sempre un accordo, viene siglato in "stato di natura", cosa impedirà alle parti di venir meno ad esso e in particolare cosa impedirà a chi è posto in posizione di autorità di venire meno alle clausole di legittimità per avvantaggiarsi iniquamente della sua posizione? Posto più tecnicamente, il problema è che mentre l'approccio hobbesiano illustra bene che un accordo sulla istituzione dell'impresa potrebbe essere efficiente, tuttavia non assicura la sua stabilità, cioè non garantisce che l'accordo efficiente soddisfi una proprietà di equilibrio tale che nessuno devii dall'accordo. Per rispondere a questa domanda dobbiamo passare a un terzo modello economico, un altro modo di ragionare sulle norme sociali e morali in economia che, appunto, ho chiamato l'economia di David Hume.

6. David Hume è il grande pensatore dell'illuminismo scozzese, il teorico delle convenzioni sociali. Le regole di giustizia (diritti di proprietà, rispetto dei contratti, rispetto della legge ecc.), per Hume, come per Hobbes, non derivano da una

motivazione naturale bensì da un artificio. Esse però non sono basate su contratti o promesse, ma su convenzioni e le convenzioni sono regole basate a loro volta sulla comprensione comune dell'interesse reciproco e sull'aspettativa reciproca dell'azione conforme all'interesse. Una convenzione è una regola che viene rispettata senza bisogno che sia imposta dall'esterno, essa si auto-impone perché è basata sulla comprensione dell'interesse comune e delle aspettative reciproche. Diciamo, per farla breve, che una convenzione viene rispettata perché “così fan tutti” e perché, fintanto che io so che così fanno tutti, a me conviene rispettarla.

Per apprezzare il sapore del ragionamento umano, si può ricordare che questa *common understanding*, cioè quella comune comprensione dell'interesse reciproco e delle aspettative reciproche, non sorge, secondo le parole di Hume nel *Trattato sulla natura umana*, da una singola azione ma dalla comprensione dell'intero sistema delle azioni, e dall'esperienza ripetuta dei vantaggi e dei danni della cooperazione e della non cooperazione; sorge inoltre non solo dal calcolo, ma anche dall'abitudine, cioè dalla formazione lenta e progressiva di giudizi probabilistici che ai tempi di Hume erano esattamente quelle “probabilità soggettive” tornata in auge cinquant'anni fa, dopo la riscoperta della teoria della probabilità soggettiva da parte di Bruno de Finetti e Leonard Savage. Ai tempi di Hume la probabilità era proprio la probabilità soggettiva, cosicché alla *Royal Society* si rivolgeva con i suoi scritti quel reverendo Bayes che propose il teorema di inferenza statistica, che ha preso il suo nome e che consente di passare da probabilità a priori a probabilità a posteriori attraverso la condizionalizzazione delle probabilità in base alle evidenze e alla verosimiglianza delle evidenze in base alle ipotesi. E' quindi molto forte in tutto questo filone di pensiero l'idea che le norme sono qualcosa che emerge attraverso il lento evolvere delle credenze, il fare esperienza, modificare un'abitudine, aggiornare un *belief* (credenza).

I problemi che Hume pensa di risolvere con le convenzioni sono problemi di coordinamento. Ci sono molti modi, anche nell'impresa, di affrontare in modo efficiente, mutuamente vantaggioso la cooperazione (cioè fare le cose secondo un qualche piano comune o una qualche divisione del lavoro mutuamente vantaggiosa); il problema consiste nel coordinarsi su uno e solo uno di questi modi, cioè riuscire a coordinarsi circa l'esecuzione di un certo piano congiunto di cooperazione. La definizione di convenzione che in seguito ha dato il filosofo David Lewis, facendo riferimento a Hume, è la seguente: la convenzione è una regolarità di comportamento che risolve un problema di coordinamento alle condizioni seguenti: sia data una popolazione "P" nella quale ripetutamente i membri si incontrano e partecipano ad un gioco di coordinazione. Una regolarità di comportamento R è una convenzione se in questa popolazione P è conoscenza comune (*common knowlwdge*) che tutti si conformano alla regolarità R, tutti si aspettano che gli altri si conformino e tutti preferiscono conformarsi (perché questa è la soluzione a un problema di coordinazione) naturalmente finché sanno che tutti gli altri fanno lo stesso. La "conoscenza comune" è un oggetto logico complesso poiché significa reiterare all'infinito l'operatore logico "tutti sanno che...". Quindi parlare di conoscenza comune nel caso delle convenzioni significa non solo che tutti si aspettano un certo comportamento da parte degli altri, ma sanno che anche gli altri se lo aspettano, sanno che gli altri sanno che loro se lo aspettano, sanno che gli altri sanno che loro sanno che gli altri se lo aspettano e così via all'infinito. In sostanza, una convenzione è una regola alla quale ci atteniamo perché sappiamo che (è conoscenza comune che) tutti fanno così e ci conviene rispettarla finché sappiamo che tutti faranno così. Così l'idea di regola sociale o di norma di Hume è chiaramente un'idea adatta a un contesto nel quale c'è mutuo vantaggio a coordinarsi. Una convenzione risolve un problema essenziale della cooperazione, ovvero quello dell'osservanza o della messa in atto del piano di azione cooperativa, poiché l'osservanza è auto-vincolante, si impone da sé se la

norma è una convenzione sociale nel senso di Hume. Ciò discende dal fatto che le convenzioni come intese da Hume e da Lewis soddisfano una condizione di equilibrio, una condizione che al contrario restava insoddisfatta nell'approccio hobbesiano.

Tuttavia esistono anche dei problemi. Infatti esistono sempre troppi modi per coordinarsi! Nella seguente matrice, che rappresenta in forma normale un semplice gioco di pura coordinazione, se ne riscontrano tre

3, 3	0, 0	0, 0
0, 0	2.5,2.5	0, 0
0, 0	0, 0	3, 3

Le celle dove compare la coppia di payoff (0,0) rappresenta stati in cui entrambi i giocatori non riescono a coordinarsi circa un modo di cooperare e vanno a finire male; dove compaiono invece le coppie (3,3) oppure (2.5,2.5) vuol dire che entrambi i giocatori stanno abbastanza bene, ottengono cioè un guadagno pari a 3 o 2.5 ciascuno, a seconda di quale è la casella della matrice in cui vanno a finire. In questo semplice gioco (3,3), (2.5, 2.5) e (3,3,3) sono i vettori di *payoff* associati a tre equilibri corrispondenti ad altrettante convenzioni. Ciascuna di esse è auto-vincolante una volta che i giocatori abbiano la conoscenza comune rilevate (si veda la definizione di convenzione). Il problema è quale convenzione scegliere tra tutte quelle possibili e quindi come si costituisca tale conoscenza comune o “comprensione reciproca”.

Prima di rispondere a questa domanda facciamo un momento di pausa e lasciamo a chi legge il tempo di formarsi una congettura. Naturalmente nel formarvi la vostra congettura dovete pensare al fatto che quando scegliete la vostra azione (una riga o una colonna) in base al fatto che pensate di raggiungere una certa cella, allora dovete fidarvi del fatto che gli altri stiano scegliendo la loro azione (colonna o riga) in

modo da raggiungere la stessa cella, data la scelta che voi state facendo, che quindi loro devono essere in grado di rappresentarsi con la loro aspettativa. Perché se voi sceglieste, per esempio, la vostra azione in base alla credenza che il risultato debba essere la cella in alto a sinistra (il che significa che scegliete la riga superiore), mentre l'altro giocatore scegliesse in base all'aspettativa che l'esito sia costituito dalla cella in basso a destra, il che significherebbe che sceglierebbe la sua colonna a destra, allora andreste a finire dove nessuno voleva e prevedeva si dovesse finire, cioè in (0,0) in alto a destra. Il che è un risultato cattivo per entrambi. Evitare questo tipo di esito, cioè riuscire a selezionare una cella attraverso azioni reciprocamente buone l'una contro l'altra, è il problema di coordinazione.

A costo di ripetere: tutte le celle dove ci sono numeri positivi sono delle convenzioni nel senso che se noi sappiamo che gli altri prevedono che una certa cella sia la soluzione (cosicché usano la loro azione corrispondente), allora anche noi abbiamo interesse affinché si raggiunga effettivamente quella cella, scegliendo la nostra azione corrispondente. Se c'è conoscenza comune che quella cella sarà la soluzione del gioco, anche noi usiamo la strategia che conduce a quella cella ... ma il problema rimane: quale cella?

Non è molto semplice risolvere il quesito e credo che vi stiate interrogando sostanzialmente su un problema: se io scelgo la mia azione compatibile con una di queste celle contenenti un esito di equilibrio, chi mi assicura che anche gli altri sceglieranno esattamente la loro azione compatibile con quella stessa cella? Verosimilmente il problema diventa meno grave se considerate la seguente matrice che rappresenta lo stesso identico gioco, ma in cui è stata felicemente introdotta una caratteristica percettiva differente, perché una delle celle contenenti i payoff di equilibrio ora è diventata scura. In questo caso possiamo dare soluzione al problema di coordinazione usando il concetto di *focal point* delle aspettative, cioè il fatto

che la casella scura è saliente e quindi costituisce un punto focale delle aspettative dei giocatori.

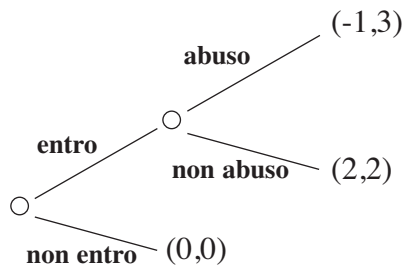
3, 3	0, 0	0, 0
0, 0	2.5,2.5	0, 0
0, 0	0, 0	3, 3

L'idea è che uno degli equilibri della convenzione diventa più evidente degli altri - come si dice: prominente o saliente. Perciò le nostre aspettative sono attratte da quell'equilibrio e inoltre, siccome abbiamo conoscenza comune del gioco, noi sappiamo che anche le aspettative degli altri sono attratte dal medesimo equilibrio e sappiamo che gli altri sanno che le nostre aspettative sono attratte da quell'equilibrio e che noi ci aspettiamo che le loro aspettative sono attratte da quell'equilibrio ecc. Quindi se c'è un modo per rendere saliente o focale uno degli equilibri tra gli altri, ciò significa che una convenzione verrà più facilmente selezionata. Quale sia la convenzione saliente naturalmente dipende dalla nostra cultura. Immaginate che nella nostra cultura scura sia saliente. Ammettiamo di essere ideologicamente "scuri" e che il colore scuro per noi sia una cosa importante, allora se nella nostra cultura "scura" è saliente, quello diventa il nostro *focal point*. Siamo tutti attratti da quella convenzione e sappiamo che tutti sono attratti e che tutti sanno che tutti sono attratti, cosicché (2.5,2.5) diventerà la convenzione selezionata.

Come una convenzione diventi saliente è un problema che si può studiare anche attraverso una dinamica evolutiva. In una popolazione infatti può lentamente emergere una convenzione in quanto più saliente delle altre, poiché attraverso molteplici incontri a caso tra membri della popolazione che tengono conto dell'esperienza passata degli incontri precedenti e imitano le scelte precedenti che hanno in media maggior successo, si forma lentamente la credenza che quella cella sia la soluzione. Il problema di dare spiegazioni (come fanno spesso gli umani) basate sull'evoluzione è che purtroppo è

possibile che l'esito sia appunto (2.5,2.5), cioè l'evoluzione può selezionare una convenzione nella quale tutti stanno peggio rispetto alle altre convenzioni. Con ciò voglio dire che il problema delle spiegazioni evolutive è l'arbitrarietà morale, anche rispetto alla moralità elementare, come per esempio quella del benessere generale, quella del non stare in una situazione rispetto alla quale si potrebbe raggiungere un'alternativa in cui tutti staremmo meglio, quella del reciproco vantaggio che sta alla base della nozione più basilare di benessere ovvero l'efficienza paretiana. Infatti l'esito scuro, benché sia un equilibrio, è un esito subottimale, che non è nel reciproco vantaggio delle parti raggiungere rispetto agli altri due.

7. Fin qui abbiamo parlato del caso tipico delle convenzioni di Hume, ma per parlare dei nostri problemi dobbiamo considerare anche altre regole o norme convenzionali: le norme di fiducia, quelle che consentono di cooperare fidandosi l'uno dell'altro. Molti problemi, molte norme non sono norme o convenzioni di coordinamento semplice, ma norme e convenzioni che risolvono problemi di cooperazione quando la cooperazione deve basarsi su relazioni di fiducia. Il problema della fiducia viene rappresentato dagli studiosi di teoria dei giochi attraverso questo schema ad albero, abbastanza semplice:



A parole il gioco illustrato sopra si può esporre così: io posso decidere se entrare oppure no in una relazione con voi, dandovi fiducia, ma voi poi potete abusare o non abusare della

mia fiducia. Le vincite finali sono concepite in modo tale che se io entro e voi abusate, io sto molto male (-1), ma voi in compenso state piuttosto bene, cioè prendete 3. Se non abusate stiamo abbastanza bene tutti e due, (2,2), ma voi non state tanto bene quanto stareste abusando, mentre io sto significativamente meglio rispetto all'ipotesi in cui voi abusate. Il risultato è che se io entro voi abusate e, quindi, io non entro: questa è l'unica soluzione razionale, l'unico equilibrio che costituisce addirittura un esito in strategie dominanti, ovvero è l'unica azione che dal punto di vista del comportamento egoistico razionale si può prevedere da parte del primo giocatore data la sua aspettativa sul comportamento egualmente egoistico - razionale della controparte.

In queste situazioni, norme di cooperazione che rendono possibile la fiducia emergono solo grazie alla reputazione. Senza entrare nei dettagli tecnici, l'idea fondamentale è la seguente: il cosiddetto "gioco della fiducia" viene ripetuto all'infinito tra molti giocatori nella posizione di "A", che chiamiamo stakeholders, e da "B", un giocatore costante che nel nostro esempio è un'impresa che interagisce con i diversi A_i . I vari stakeholders sono incerti sulla natura dell'impresa (il "tipo" da essa incarnato) che potrebbe essere onesta oppure non onesta. L'interesse dell'impresa non è massimizzare i suoi benefici nel singolo gioco corrente, bensì accumulare le massime vincite nel tempo attraverso tutti i giochi cui partecipa. Inoltre gli stakeholders si fanno delle credenze, hanno cioè una credenza iniziale che cambiano via aggiornamento sulla base dell'osservazione di quello che fa l'impresa ad ogni gioco in cui almeno uno stakeholder partecipa. Questa è esattamente l'idea di Hume: lento apprendimento e cambiamento delle credenze attraverso l'osservazione ripetuta e quindi la creazione di un'abitudine.

Il giocatore costante in realtà è un giocatore strategico, cioè cercherà di prevedere che cosa succede alle credenze degli stakeholders, formate sulla base dell'osservazione del

comportamento dello stesso giocatore costante. In questo modo c'è una strategia del giocatore costante che consiste nel sostenere la sua reputazione attraverso il gioco comportandosi, per così dire, sempre bene fino a quando il primo stakeholder comincia a fidarsi di lui. A questo punto deve decidere se abusare di lui oppure no e di conseguenza se non è impaziente, se cioè attribuisce importanza alla cooperazione futura, continuerà a cooperare alimentando la sua reputazione. In questo modo, il giocatore costante ottiene una serie di risultati positivi (pari a 2) piuttosto che cogliere la singola occasione in cui abusa della fiducia del suo stakeholder per poi perdere completamente la faccia. In sostanza, egli sostiene la sua reputazione vestendosi dei panni del "tipo che non abusa mai". Perché questa scelta sia razionale per il giocatore costante occorre che una sequenza infinita di 2, opportunamente scontata per effetto del tasso di sconto delle utilità future, sia in grado di controbilanciare, dopo la serie iniziale di (0,0) in cui nessun A_i entra mentre B si è astenuto dall'abusare, la singola occasione in cui potrebbe ottenere 3, abusando contro il primo stakeholder che si fida ed entra, dopo di che, perdendo egli la faccia, si ritornerebbe a una serie infinita di esiti (0,0) dal momento che nessuno stakeholder entrerebbe più nella relazione con B. Sotto certe condizioni relative al tasso di sconto, cioè se l'impresa B non è miope, tale equilibrio basato sulla reputazione esiste, e quindi esiste una condotta razionale, basata sulla ricerca della reputazione, che permette di mantenere in equilibrio la fiducia dei vari A_i nei riguardi di B.

Quello presentato è un risultato molto importante della microeconomia contemporanea. Per la sua validità occorre essere certi che il gioco durerà all'infinito e che il giocatore B sia in grado di giocarlo all'infinito, usando strategie infinite, avendo memoria infinita ecc. Nella versione presentata c'è l'intuizione che possano nascere norme di cooperazione, norme che inducono una relazione fiduciaria, basate sulla semplice ricerca auto-interessata della reputazione. L'impresa

cerca cioè per il suo vantaggio di sostenere agli occhi dei suoi interlocutori la credenza di essere onesta e lo fa strategicamente, comportandosi esattamente come farebbe un'impresa onesta, mentre in effetti essa agisce solo per sostenere la sua reputazione (perché la cooperazione induce gli altri giocatori a cooperare con lei, il che le offre un vantaggio): sembra il trionfo dell'idea secondo cui l'egoismo illuminato genera convenzioni, ovvero genera norme di comportamento che durano nel tempo e che sono nel reciproco vantaggio dei partecipanti. Tuttavia perché il meccanismo della reputazione possa funzionare occorrono alcune condizioni. La condizione fondamentale è che gli stakeholders devono essere in grado di formarsi un'aspettativa sul comportamento dell'impresa, devono cioè avere un'idea di quali siano gli impegni che l'impresa assume. Essi alla fine di ogni partita devono osservare senza ambiguità l'esito della scelta dell'impresa. Inoltre, ogni stakeholder che agisce in un dato periodo deve essere in grado di trasmettere la sua osservazione allo stakeholder che viene dopo di lui. Presupposto perché questo accada è che l'impresa deve essere in grado di segnalare un impegno e lo stakeholder deve essere in grado di verificare che l'impegno sia stato rispettato, cioè che "ciò che doveva essere fatto sia stato fatto". Perché queste condizioni si realizzino devono poter essere specificati in anticipo degli impegni precisi nei vari stati possibili del mondo futuri in modo che si possa, in base all'esperienza, ricavare l'informazione circa la conformità o meno delle azioni del giocatore costante agli impegni precedentemente presi.

Qui emerge immediatamente il principale problema dell'approccio "alla Hume". Il problema fondamentale è che quando parliamo dell'economia "alla Hobbes", cui abbiamo fatto prima cenno, ciò di cui ci occupiamo sono contratti incompleti, cioè di situazioni nelle quali molteplici eventi sono imprevedibili. Sono situazioni nelle quali non tutti gli stati del mondo sono previsti dai contratti cosicché gli impegni non possono essere stabiliti a priori contingentemente rispetto a

tali stati del mondo. Se l'economia di Hume deve risolvere il problema lasciato aperto dall'approccio hobbesiana relativamente all'impresa, allora si deve assumere un analogo contesto di incompletezza contrattuale. A causa della quale si impone l'istituzione dell'autorità, ma questa ipotesi pone in difficoltà il meccanismo della reputazione. Semplicemente, non siamo in grado di scrivere clausole condizionali rispetto a stati del mondo che al momento ci risultano ignoti. Ex post, dopo che si è verificato un comportamento nello stato del mondo che si è di fatto materializzato, c'è quindi un'evidente impossibilità di stabilire se “ciò che doveva essere fatto è stato fatto” poiché non poteva essere specificato sin dall'inizio quali fossero gli impegni e come si potessero verificare nelle situazioni che di fatto si sono materializzate. Esiste cioè una “falla cognitiva”: non sappiamo che cosa aspettarci e non siamo quindi in grado di verificare se un'azione che ci aspettavamo sia stata effettivamente mantenuta per il semplice motivo che non c'è un'aspettativa determinata su ciò che bisogna fare in stati del mondo non previsti. In relazione ad eventi imprevisi infatti gli impegni non sono definiti e quindi non possono essere verificati, oppure la loro attuazione non è osservabile.

8. Come può allora l'impresa creare un'aspettativa circa la sua condotta e dimostrare di saper tenere fede agli impegni? Come può lo stakeholder giudicare che gli impegni sono stati rispettati e formarsi un giudizio?

Gli autori che seguono questo modo di ragionare, che ho chiamato “economia alla Hume”, hanno cercato di dare delle risposte. Uno dei più importanti microeconomisti viventi, David Kreps, professore all'Università di Stanford, ha suggerito l'idea di ricorrere al concetto di “cultura d'impresa” (*corporate culture*). L'idea che vi soggiace è che gli eventi imprevisi seguono “*pattern*”, cioè, modelli nei quali non si definiscono tutti i dettagli ma solo una “*silhouette*” di una categoria di eventi. Essi si presentano in maniera “*abba-*stanza” costante per quanto riguarda alcune caratteristiche.

I principi di una cultura d'impresa tratteranno quindi tutti gli eventi, per tutte le altre caratteristiche impreviste, che tuttavia soddisfano un certo *pattern*, ovvero che presentano certe caratteristiche almeno ad un certo grado, allo stesso modo. Si noti che non è necessario conoscere in anticipo i dettagli degli eventi imprevisti, è sufficiente conoscerne il *pattern*, lo schema, la *silhouette*. E' possibile perciò sulla base di uno schema poter trattare allo stesso modo tutti gli eventi imprevisti di una certa categoria secondo un certo principio. I principi servono quindi come strumento di *pattern recognition*: alle contingenze, che hanno le caratteristiche richieste da un principio, si applica il principio dato. Essi ci consentono perciò di dire come trattare le contingenze non previste (quelle che naturalmente si adattano a un certo *pattern*, permettendo il formarsi di aspettative sulla condotta dovuta dall'impresa). Questi principi sono stabiliti da una "cultura d'impresa".

Ancora una volta l'idea è che la cultura d'impresa definisce una specie di punto focale; per esempio ci dice che in tutte le situazioni che soddisfano un certo *pattern* (sia quindi nelle contingenze note che in quelle impreviste), noi useremo una certa norma, una certa convenzione sociale, quella convenzione sociale che è associata a quel dato *pattern*. In questo modo anche le situazioni impreviste possono essere riconducibili alla categoria identificata da un certo schema astratto, da un certo *pattern* di riferimento. L'idea potrebbe essere semplificata così: se in una cultura è focale la regola "tieni la destra quando guidi", in tutte le contingenze non previste che però rientrano nel medesimo *pattern* per ciò che riguarda la verifica della condizione "quando guidi", allora risulterà focale la regola/convenzione "tieni la destra". Poiché gli altri, quando si trovano nel contesto della stessa cultura che utilizza il medesimo *pattern* di guida e riconosce la medesima focalità alla regola "tieni la destra", fanno lo stesso; allora ci coordiniamo anche se la particolare situazione di guida che si è di fatto materializzata non era da noi stata prevista prima di incontrar-

la. E' evidente quale sia il problema relativo a questa spiegazione: i punti focali di una cultura sono relativi a quella cultura, sono cioè dipendenti da un contesto, e infatti è in un "certo contesto" che noi ci riusciamo a coordinare: ad esempio, con la regola "guida tenendo la destra" in base all'assunto che tutti gli altri tengano anch'essi la destra. Anche quando ci troviamo in situazioni che non avevamo previsto, purché rientrino nella stessa categoria, cioè nello stesso contesto, allora teniamo la destra: non è che dobbiamo prevedere esattamente tutte le automobili che incontriamo su tutte le strade su cui guidiamo! Al contrario, teniamo la destra perché trattiamo gli eventi imprevisti secondo questo *pattern* che, classificando le varie situazioni di guida come appartenenti a un certo contesto, ci chiede di tenere la guida a destra.

Se si vogliono prendere sul serio le contingenze impreviste però il problema è sapere cosa accade quando il contesto "cambia". Per esempio, immaginate di trovare in mezzo ad una strada di campagna un'automobile, che muove verso di voi, guidata chiaramente in modo incerto, e che voi riuscite a intuire dalla targa di quella automobile che chi la guida è probabilmente di Edimburgo. Vi domanderete: "Questo non sa guidare dalle nostre parti ... cosa facciamo?". Il *focal point* relativo al contesto a questo punto non vi aiuta, poiché l'automobile non sembra appartenere al contesto delle auto ove è normale prevedere che chi guida tenga la destra; d'altra parte il contesto non è neppure quello in cui tutti guidano normalmente tenendo la sinistra e sarebbe ovvio aspettarsi da voi che voi vi conformiate a guidare sulla sinistra. Il fatto è che i *focal point* sono relativi a una cultura, cioè relativi a un contesto, poiché ogni contesto stabilisce i suoi *focal point*, ma il problema è cosa succede quando il contesto creato da contingenze impreviste è radicalmente incerto o è vago.

L'idea di fare ricorso ai principi generali e astratti, che siano invarianti al cambiamento dei contesti concreti e alle informazioni di dettaglio su di essi, era stata in realtà pensata

da un altro grande autore di questo filone di pensiero, Hayek, che di fatto è colui che ha suggerito l'importanza delle regole di condotta astratte e generali in economia. Hayek sottolinea il valore dell'astrazione, cioè di regole astratte che organizzano una gran massa di situazioni (molte delle quali imprevedute) sulla base di poche caratteristiche all'interno di insiemi per i quali può valere una certa regola di condotta. E' questo spesso un punto ostico per gli studenti, che normalmente chiedono di apprendere nozioni concrete e particolari, che si possano "maneggiare" e che siano immediatamente utili per uno scopo determinato ex ante. Hayek sostiene invece che i concetti veramente utili sono solamente quelli astratti, perché è grazie alla loro astrazione che le norme ci consentono di confrontarci con situazioni imprevedute di cui non conosciamo tutti i dettagli. Le regole astratte sono in questo senso lo strumento con il quale reagiamo con successo alla nostra conoscenza limitata. Esse ci danno schemi o disposizioni per rispondere secondo un certa modalità regolare a una classe di situazioni che noi non conoscevamo nei dettagli, mantenendo quindi il medesimo atteggiamento anche per quelle sconosciute ex ante, purché classificabili entro un certo insieme in virtù del possesso di qualche proprietà astratta e generale.

9. Le norme astratte consentono così la formazione di aspettative abbastanza regolari quando affrontiamo situazioni ex ante non previste: non si tratta infatti di rispondere con un'azione specifica ad ogni singolo stimolo, ma rispondere secondo un certo schema stabile a classi di situazioni, le quali condividono solo certe caratteristiche astratte. Ciò rende predicibile il comportamento di un gran numero di agenti che non hanno informazioni dettagliate su tutti gli eventi, proprio perché, in base al possesso delle medesime proprietà astratte, tali agenti reagiscono allo stesso modo.

A questo punto si configura però un nuovo problema: da dove vengono queste norme, questi principi astratti e generali e perché li dovremmo accettare? A questo scopo dobbiamo fare

un piccolo passo avanti nel nostro *excursus* logico-storico e passare a quella che ho chiamato un'economia "moderatamente kantiana". "Moderatamente" perché il modo nel quale Kant definisce la razionalità è abbastanza lontano dalla razionalità economica. Ovviamente i principi astratti e generali che ci aiutano ad affrontare le contingenze imprevedute, e che quindi possono aiutarci a prendere impegni rispetto a situazioni in cui i contratti non sono definiti o sono incompleti o la qualità dei beni e servizi non sono osservabili o la discrezionalità è ampia e quindi non sappiamo dire qual è la regola concreta che deve essere seguita da chi ne dispone, seguendo l'approccio di Kant hanno propriamente le caratteristiche dei principi etici, cioè la loro forma è quella di enunciati universalizzabili che possono essere estesi a ogni situazione non nota, purché si mantenga invariata una certa caratteristica dotata di valore morale.

Come possono essere generati questi principi? I filosofi contrattualisti hanno proposto, ma non solo loro in verità, un modo per generare questo tipo di principi che è chiaramente debitore verso l'idea kantiana di principi di validità universale basati sull'accettazione razionale da parte di chiunque. Sono filosofi come John Rawls o David Gauthier (che anch'egli usa l'idea della "posizione archimedeica"), economisti come James Buchanan e Ken Binmore (che fa uso dell'idea di Rawls, pretendendo di de-kantianizzarla), e anche economisti di indirizzo utilitarista, ma che hanno imbevuto l'utilitarismo nel vino kantiano, come Harsanyi, il quale riconosce la presenza di un elemento kantiano nella sua idea (per altri versi tratta da Smith) dell'osservatore imparziale e impersonale (e che ha certamente ispirato l'idea di "velo di ignoranza" proposta in seguito da Rawls). L'idea è appunto quella della scelta in posizione originaria "dietro un velo di ignoranza": noi generiamo per via di una scelta razionale unanime principi astratti e generali mettendoci dietro un velo di ignoranza, che non ci permette di sapere quale posizione sociale ed individuale occuperemo, né in pratica quale individuo saremo in concreto, e decidendo ciò nondimeno in modo tale da soddisfare i requisiti di razionalità (grazie alla possibilità di sfrut-

tare le possibilità della scelta in condizioni di incertezza ove l'incertezza verte sull'identità individuale del decisore). Ciò significa che la nostra decisione non dipenderà dal sapere esattamente chi siamo e da quale stato del mondo occupiamo, così da ottenere principi indipendenti da particolari situazioni concrete, dal nome e dal cognome delle persone che ci potrebbe capitare di essere e dalla posizione sociale che ci potrebbe capitare di occupare. Sarà una decisione razionale, presa da un individuo razionale secondo i postulati della teoria della scelta in condizione di incertezza appropriata, ma in forma anonima, quindi razionale per un "individuo qualsiasi", e perciò accettabile unanimemente, cioè universalmente, da parte di chiunque. E' l'idea del contratto sociale "alla Kant": un accordo stretto in posizione originaria, togliendo tutta l'informazione che renderebbe differenti le decisioni individuali, riconducendole perciò a una decisione unanime basata solo sulla conoscenza dei fatti generali e che naturalmente non può che vertere su principi astratti e generali (appunto perché i dettagli della situazione ci sono ignoti e devono essere trascurati). Non si tratta quindi di un contratto qualsiasi della vita reale, ma dell'accordo che verrebbe sottoscritto in una situazione ipotetica e imparziale di scelta unanime tra tutti i partecipanti alla società.

Cerchiamo ora, per esempio, di rendere applicabile l'idea dell'accordo ipotetico e imparziale ad un ideale manager d'impresa. Egli dovrebbe cercare di trovare l'accordo tra i diversi interlocutori attraverso la seguente procedura: (i) la forza e la frode devono essere escluse e (ii) le posizioni iniziali di svantaggio contrattuale devono essere neutralizzate, specie in relazione al fatto che qualcuno dei soggetti partecipanti possa essersi già impegnato nella cooperazione a causa dall'averne già sostenuto i costi, il che lo renderebbe preda delle controparti che potrebbero costringerlo ad accettare accordi meno che equi solo per non perdere i costi già sostenuti. Quindi la garanzia della copertura del costo degli investimenti specifici deve essere, già prima dell'inizio della contrattazione, garantita (status quo). (iii) Ciascun stakeholder si siede al tavolo della con-

trattazione portando con sé solamente le proprie capacità di contribuire e una valutazione dell'utilità di ciascuna ipotesi di accordo e di non accordo; (iv) ciascuno si mette a turno nei panni di ogni altro soggetto e si trovano i termini di accordo che saremmo disposti ad accettare dal punto di vista di ciascuno; (v) la loro intersezione è l'insieme degli accordi accettabili da chiunque e quindi accettabili dal punto di vista di chiunque, cioè per l'appunto l'accordo che potremmo raggiungere dietro un velo di ignoranza, senza sapere chi siamo. I principi scelti via contratto sociale hanno allora un contenuto normativo: sono quelli che accetteremmo *imparzialmente*. Per definizione, se l'impresa come istituzione è possibile, cioè è possibile una forma di collaborazione mutuamente vantaggiosa tra gli stakeholder, che non sarebbe realizzata qualora le parti non si accordassero e operassero separatamente: almeno un accordo di mutuo vantaggio deve esistere.

10. Nella prospettiva del contratto sociale possiamo così cominciare a costruire una risposta coerente alle domande circa le tre funzioni del codice morale: (1) la funzione normativa – nella prospettiva *ex ante*, cioè quando dobbiamo stabilire principi e norme accettabili, e prima di darne attuazione; (2) la funzione cognitiva, *ex ante* ed *ex post*, cioè nella prospettiva in cui cerchiamo di dare attuazione al codice attraverso benefici reputazionali, ma al contempo dobbiamo definire aspettative sul comportamento futuro dell'impresa prima di conoscere l'occorrenza di stati del mondo impreveduti; (3) la funzione motivazionale – *ex post*, cioè nella prospettiva di stabilire gli incentivi che spingono ad attuare il codice morale.

Se abbiamo un modo di derivare principi astratti e generali giustificati, noi possiamo dedurre un codice morale d'impresa che abbia caratteristiche di una carta costituzionale dell'impresa, cioè di quella carta che deriverebbe dal contratto sociale tra le sue diverse *constituencies* e che legittima l'impresa come una forma di governo in base alle diverse obbligazioni che essa ha nei confronti dei diversi stakeholder. Il contrat-

to sociale offre una spiegazione/giustificazione razionale-potenziale di come l'impresa potrebbe essere nata, consente di proporre un'idea non superficiale di "responsabilità sociale di impresa" e di giustificare i doveri fiduciari verso gli stakeholder e definisce la funzione obbiettivo in modo univoco.

Su questa base prima di tutto noi possiamo per esempio costruire una storia ipotetica della nascita dell'impresa che, molto sinteticamente, potrebbe essere questa: abbiamo molteplici stakeholder le cui transazioni bilaterali subiscono nel mercato vari costi di contrattazione – cioè l'opportunità di cui abbiamo parlato poco più indietro. Per porvi fine, essi danno vita, via accordo, a un'associazione tra diversi portatori di interessi, attraverso la quale possono cooperare, svolgendo le loro azioni reciproche (i loro investimenti specifici) secondo un piano comune, senza temere di dover sopportare costi di contrattazione dovuti all'opportunità. Questa fase costituisce il primo contratto sociale dell'impresa, il *pactum unioninis* nel linguaggio dei filosofi del '600 (letteralmente più Grozio che Hobbes, poiché Hobbes fuse i due momenti logicamente distinti in un unico contratto sociale col quale gli individui, da un lato, si accordano tra di loro creando un'obbligazione reciproca e, allo stesso tempo, dall'altro delegano l'autorità al "sovrano" cedendogli il proprio "diritto naturale"). L'accordo costitutivo dell'associazione tra stakeholder stabilisce (i) di astenersi dai piani di azione che generano esternalità negative sui terzi, (ii) di produrre il massimo surplus possibile (cioè la differenza tra il valore del prodotto per i consumatori e i costi sostenuti da ciascuno stakeholder per la produzione) e (iii) distribuirlo in maniera equa, cioè accettabile razionalmente da ciascuno in una contrattazione priva di forza e frode a partire da uno *status quo* equo.

Tuttavia questa associazione, come ovviamente sanno i cultori di *corporate governance*, avrebbe molti costi di governo, perché è un'associazione tra troppi soggetti che vanno incontro a problemi di coordinamento e di aggregazione delle

preferenze. Perciò occorre allocare a qualcuno tra i membri dell'associazione l'autorità. Questo è l'oggetto del secondo contratto sociale (*pactum subjectionis*), con il quale i membri dell'associazione decidono a chi delegare il governo dell'impresa. La struttura gerarchica dell'impresa, cioè l'allocazione del diritto di proprietà e di prendere le decisioni residuali, avverrà sulla base dell'esame comparato dei costi di governo, che porterà ad individuare quale categoria di stakeholder è bene che governi, in quanto al suo esercizio dell'autorità è associata la minimizzazione dei costi di governo (posto che l'associazione sorta col primo contratto sociale abbia già minimizzato i costi di contratto). Potrà trattarsi di un'impresa di capitali, di una cooperativa o di un'altra forma di organizzazione (ad esempio una non-profit). Alla categoria cui è assegnato il diritto di proprietà, remunerata con il residuo, sarà data la facoltà di delegare parte delle decisioni discrezionali sulla gestione ad amministratori e management professionali e la facoltà di nominarli.

Affinché la struttura di controllo risultante dal “secondo contratto sociale” sia legittima, essa deve rispettare alcune condizioni necessarie per l'accettazione dell'autorità. Nel secondo contratto sociale infatti l'autorità degli amministratori e dei manager dipende non solo dalla *clausola fiduciaria ristretta*, che richiede di remunerare i proprietari con il residuo massimo possibile (alla luce delle condizioni di mercato e per la specifica attività di impresa in questione), ma prima di tutto da una *clausola fiduciaria estesa* verso tutti gli stakeholder (inclusi i non proprietari), che fanno parte dell'associazione costitutiva dell'impresa, e che deriva dal primo contratto sociale. Secondo quest'ultima, l'autorità è legittima se garantisce (i) l'astensione da azioni che generano effetti esterni negativi sugli stakeholder non partecipanti alle transazioni o risarcirli in modo da renderli neutrali e (ii) è in grado di remunerare gli stakeholder partecipanti alle transazioni dell'impresa con payoff (monetari o di altra natura) che approssimano quote equo/efficienti del surplus (posto che esso sia positivo), secondo quanto stabilito appunto dal primo contratto sociale.

11. Come si può facilmente intuire, dall'idea di contratto sociale è possibile derivare una definizione di "responsabilità sociale d'impresa" un po' più precisa rispetto a quelle assai confuse in circolazione. La responsabilità sociale d'impresa non consiste in questo modello nell'idea che l'impresa abbia dei doveri di beneficenza, bensì è una nozione di *governance*. Possiamo perciò introdurre la definizione di responsabilità sociale di impresa - che ho proposto in lavori precedenti - secondo cui "chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder". Con stakeholder possiamo intendere quegli individui o quelle categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa, sia in *sensu stretto* perchè fanno investimenti di natura idiosincratICA nelle relazioni contrattuali con l'impresa e nell'impresa, dalle quali dipende la realizzazione di un surplus di natura cooperativa, oppure in *sensu largo* perchè subiscono gli effetti esterni dell'attività dell'impresa, per esempio i costi dell'inquinamento (quindi effetti esterni negativi) o il fatto che un'impresa operi in un territorio ove genera reddito, che consente alle persone di acquistare altri beni o favorire lo sviluppo di altre attività, ed esempio culturali (si tratterà in questo caso di un beneficio, di esternalità positive).

La cosa importante è capire il termine "dovere fiduciario esteso". Parliamo di una relazione fiduciaria quando un soggetto che ha un interesse legittimo non è in grado di perseguirlo con le proprie decisioni, e allora delega autorità di farlo ad un fiduciario. Il fiduciario ha un'ampia discrezionalità sulla scelta delle azioni e degli obiettivi, ma è vincolato a perseguire in ultima istanza l'interesse del fiduciante, poiché gli interessi di quest'ultimo costituiscono pretese legittime nei confronti del primo. Dall'interesse del fiduciante nasce perciò una pretesa che, attraverso la relazione tipica dei diritti-pretesa, genera un dovere in capo al fiduciario. Questo è il suo dovere fiduciario verso il fiduciante che spiega perché questo

gli riconosca una certa autorità. E' un termine che si usa, per esempio, nel rapporto tra professionista e cliente, nel rapporto tra tutore e minore, un concetto che si usa sicuramente nel diritto societario. L'idea di responsabilità sociale, basata sul contratto sociale, estende il concetto di relazione fiduciaria da una prospettiva mono-stakeholder (in cui l'unico stakeholder rilevante ai fini della identificazione dei doveri fiduciari è lo *shareholder*) a una prospettiva multi-stakeholder.

Qualcuno obietta che la relazione multi-fiduciaria non può funzionare perché il dovere fiduciario deve essere univoco al punto che un fiduciario soggiace addirittura all'inversione dell'onere della prova circa il fatto di non aver violato l'interesse protetto dal dovere fiduciario. Infatti non è richiesto al fiduciante dimostrare che il suo interesse è stato violato, bensì è il fiduciario stesso a dover mostrare sulla base del rispetto di una serie di doveri deontologici precauzionali di non aver violato il dovere fiduciario verso il fiduciante. Ma, prosegue l'obiezione, se gli interessi protetti da doveri fiduciari sono più di uno, la prova diventerà vaga, poiché per sfuggire all'accusa di aver violato i doveri fiduciari verso X io potrò appellarmi ai doveri fiduciari parzialmente conflittuali verso Y, e per sfuggire all'accusa di avere violato i doveri fiduciari verso Y io mi appellerò alla necessità di soddisfare quelli verso Q e così via...

Il problema generale è quindi quello di una chiara definizione del bilanciamento tra diverse pretese e interessi degli stakeholder. "Stakeholder" è infatti un concetto puramente descrittivo che nulla dice su come distinguere le pretese legittime da quelle illegittime. Dire che ci sono diversi interessi quindi non significa aver risolto il problema poiché occorre un criterio normativo per bilanciare tre pretese parzialmente incompatibili. L'obiezione principale a questo argomento (suggerita da Michael Jensen) è che il bilanciamento tra doveri fiduciari diversi renderebbe impossibile una funzione obbiettivo univoca, in grado di stabilire la "*bottom line*" per giudicare la conduzione dell'impresa.

Fortunatamente questa obiezione non vale contro l'approccio contrattualista alla responsabilità sociale di impresa. Il contratto sociale offre invece un criterio univoco di tipo normativo per il bilanciamento accettabile imparzialmente tra stakeholder, dal quale dipende l'insieme di doveri fiduciari estesi. Proprio un insieme di diritti ed obbligazioni verso i diversi stakeholder, che riflette ed esprime un'idea di equo bilanciamento oggetto del contratto sociale, cioè dell'accordo tra gli stakeholder, è il codice morale dell'impresa. Stabilire i termini di questo accordo ipotetico è il ruolo dell'etica nel governo dell'impresa.

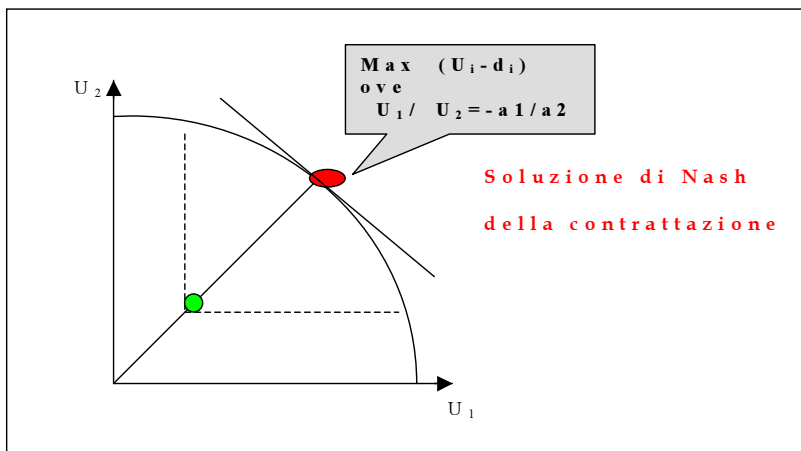
Si può però cercare di essere molto più precisi di così, facendo ricorso (in modo molto intuitivo) all'apparato teorico dei giochi cooperativi. L'impresa è un team (la squadra dei giocatori di un gioco cooperativo) per la produzione di un sovrappiù rispetto ai costi sostenuti da coloro che apportano input e subiscono costi (via investimenti specifici). Se i membri della squadra riescono a concordare su una strategia congiunta, il loro prodotto aggregato è superiore della somma di ciò che produrrebbero separatamente (cioè la funzione di produzione è superadditiva). Premettiamo che nel linguaggio della teoria dei giochi si definisce strategia congiunta un piano di azione comune che rende possibile la cooperazione e il coordinamento tra diversi stakeholder (assegnando a ciascuno la sua azione). D'altra parte la "governance" è l'insieme dei diritti (e doveri relativi) che permette l'appropriazione dei benefici (e protegge dai danni) dell'azione congiunta di tipo cooperativo, cioè che stabilisce la distribuzione del surplus. Una struttura di governance è quindi equivalente a stabilire l'insieme di diritti che danno accesso a una data allocazione finale dei payoff del gioco, cosicché essa implica dare una qualche soluzione del gioco cooperativo (stabilire la distribuzione del surplus che i partecipanti concordano di produrre) all'interno del team.

Contrariamente a quello che si può supporre, tale soluzione è perfettamente calcolabile, esattamente quanto lo è la fun-

zione di profitto nella teoria microeconomica, cosicché alla massimizzazione del profitto possiamo semplicemente sostituire la massimizzazione della funzione che assegna la soluzione del gioco di contrattazione tra i diversi stakeholder ed assumere questa come *funzione-obiettivo* per l'impresa. Inoltre se l'insieme di contrattazione è ben definito e se si accettano i postulati della teoria della contrattazione di Nash, Harsanyi e Zeuthen, la soluzione è definita in modo univoco, cosicché l'insieme delle soluzioni ammissibili si riduce a una sola alternativa, di modo che il perseguimento razionale dell'interesse dello stakeholder controllante l'impresa equivale alla soluzione del problema di contrattazione tra tutti gli altri stakeholder.

Qual è questa soluzione? Posto che gli effetti esterni su terzi non influenti sulle transazioni siano minimizzati dalla scelta delle forme di cooperazione che meno li danneggiano, possiamo procedere come segue. Al netto della posizione iniziale (pre-contrattuale), in cui deve essere inclusa la copertura dei costi per investimenti specifici di ciascuno stakeholder, si calcola il valore per ogni stakeholder di ciascun esito cooperativo frutto di azioni congiunte. L'insieme di tali valori (meglio, l'insieme di questi vettori di valori) è lo spazio entro il quale avviene la contrattazione razionale, in cui le parti cercano di ottenere il risultato migliore per sé, a scapito della quota altrui, posto che sono consapevoli della necessità della reciproca adesione, in mancanza della quale fanno di non essere in grado di ottenere nulla più della posizione iniziale (*status quo*). Entro tale spazio si calcola il prodotto tra le utilità dei vari stakeholder che conferiscono apporti, cioè una funzione aggregativa delle loro utilità equivalente alla soluzione di Nash della contrattazione. Dove il prodotto (l'aggregazione) è massimo, vi è un equilibrio contrattuale (cioè l'accordo razionale tra i partecipanti al contratto sociale).

Nel seguente grafico si vede la rappresentazione della soluzione di Nash della contrattazione per un gioco a due persone:



Nella figura il *punto più in alto a destra* identifica il luogo ove è massimizzata non la somma, bensì il prodotto dell'utilità al netto di ciò che i giocatori ottengono nello status quo rappresentato dal *punto più in basso a sinistra*. Si tratta dell'equilibrio di contrattazione derivabile dall'ipotesi che i due giocatori tengono un comportamento che soddisfa i postulati della teoria della contrattazione di Nash - cosicché per essere calcolato non è richiesto fare confronti interpersonali di utilità (che renderebbero non operativa la soluzione). Gli assiomi di razionalità ai quale obbedisce sono semplici postulati di razionalità individuale nella contrattazione, come la decisione di fare una concessione sulla base dell'utilità personale attesa in base alla probabilità di accettazione della controparte, l'ipotesi che tale disponibilità dipenda da un'analoga valutazione della controparte, e condizioni di razionalità mutuamente attesa, quali la disponibilità a non accettare qualcosa di meno di quello che sarebbe accettato dalla controparte e viceversa non pretendere che la controparte accetti qualcosa che noi non accetteremmo ecc. (Harsanyi).

Naturalmente i postulati di razionalità, se presi alla lettera, possono essere criticati come irrealistici, e verosimilmente nel mondo reale gli agenti non sono in grado di massimizzare

o di fare stime di probabilità coerenti, o di definire esatte previsioni sul comportamento razionale delle controparti. Ma ciò che conta ai nostri scopi è che i postulati siano una buona approssimazione al comportamento razionale nella contrattazione ipotetica (ideale) tra stakeholder (è pur sempre un modello *normativo* quello che stiamo definendo, non meno di quello della massimizzazione del profitto), cosicché alla richiesta di una funzione obiettivo univocamente determinata noi possiamo rispondere sostituendo alla massimizzazione del profitto, la massimizzazione del valore per gli stakeholder identificato dalla soluzione di Nash della contrattazione tra stakeholder. Abbiamo cioè una effettiva capacità prescrittiva della teoria del contratto sociale.

D'altra parte tale capacità prescrittiva è genuinamente morale: l'esito della contrattazione infatti può essere interpretato come una soluzione rispondente alla giustizia distributiva. Posto che fossimo in grado di unificare le unità di misura delle utilità, infatti, scopriremmo che la soluzione della contrattazione calcolata distribuisce sempre i vantaggi in modo proporzionale ai "bisogni relativi" o alla variazione relativa dell'intensità delle utilità personali. Essendo collocata sulla frontiera superiore dello spazio degli esiti di contrattazione, essa così soddisfa la richiesta di efficienza sociale (nessun vantaggio della cooperazione va perso) e al contempo corrisponde a una nozione intuitiva di equità.

12. Abbiamo detto della funzione normativa, ma questo è semplicemente il primo passaggio per identificare tutte le funzioni del codice morale. Un'altra funzione del codice morale è quella cognitiva, ovvero sia porci in grado di stabilire, come avevamo accennato precedentemente, impegni laddove ci sono contingenze imprevedute che rendono muti i contratti e le strategie condizionate agli stati. L'idea è che un codice morale asserisce che cosa bisogna aspettarsi dall'impresa anche nei contesti non previsti, in cui è impossibile avere un impegno prestabilito e in cui talvolta le azioni concrete non sono univo-

camente osservabili. Il codice morale offre quindi una base verificabile per la formazione dei giudizi e delle credenze. Naturalmente in questo caso non ci saranno impegni concreti, non ci saranno verifiche in relazione all'accadere di eventi particolari (che non sono previsti), ma in relazione al rispetto di principi generali astratti (e quindi mai muti) e a condotte precauzionali preannunciate. Ma su questa base l'impresa può ora accumulare (o perdere) la reputazione, ciò che prima era reso impossibile.

Possiamo anche delineare brevemente la struttura di un codice morale che soddisfa questa funzione; in *primo luogo*, esso presenta un insieme di principi etici astratti e generali che, per essere soddisfatti da uno stato del mondo non pretendono una conoscenza ex ante di tutti i dettagli delle situazioni che si presentano, ma, come diceva Kreps, si applicano ai casi impreveduti che accadono mediante il riconoscimento del fatto che alcune caratteristiche (*pattern*) sono soddisfatte ad un certo grado.

In *secondo luogo*, un codice morale conterrà un insieme di regole precauzionali. Per ciascuna area a rischio di opportunismo nei rapporti con gli stakeholder esso stabilisce procedure precauzionali di condotta la cui attuazione non è condizionata all'accadere di situazioni concrete note, bensì al materializzarsi di un rischio abbastanza elevato di violazione di un principio astratto, eccedente una soglia preannunciata. Sono norme che richiedono cioè, oltre un certo margine di rischio, di seguire una condotta prestabilita "fino a prova contraria". E' sufficiente che l'appartenenza di un evento al dominio di un principio superi una determinata soglia perché quei principi siano obbligatori.

Qui però bisogna essere espliciti circa quale sia la forma di ragionamento che un codice morale richiede: quando noi applichiamo un codice morale alla produzione degli impegni in relazione a situazioni e stati del mondo impreveduti, non possia-

mo far ricorso alla logica classica, e dobbiamo piuttosto fare uso di logiche del ragionamento approssimato, dal momento che a causa delle contingenze impreviste abbiamo a che fare con la vaghezza dei principi astratti e generali (il che è tipico anche dei principi costituzionali). Quando una soglia di vaghezza prefissata è superata (cioè quando la vaghezza circa l'appartenenza del caso alla fattispecie è inferiore a un certo grado), allora noi diciamo che “fino a prova contraria” lo stato di cose soddisfa la fattispecie che costituisce dominio di applicazione del principio e perciò è obbligatorio seguire una certa regola, discendente dal principio, perché essa è compatibile con quello che sappiamo dello stato. Ovviamente stiamo ragionando in termini approssimati o, se volete, per *default*, cioè “fino a prova contraria”. E' infatti possibile che la raccolta di informazione su dei fatti nuovi dimostri il contrario, ma quello che noi possiamo fare usando principi generali è governare la vaghezza ragionando per *default*, cioè inferire dalla soddisfazione di certi livelli di vaghezza che sono dovute certe regole di comportamento “fino a prova contraria”. Quando c'è un allarme, ad esempio, noi usciamo in cortile anche se non siamo in grado di verificare esattamente che è esploso un incendio. In un momento successivo noi potremmo apprendere fatti nuovi, che ci diranno che l'inferenza secondo cui siamo usciti in cortile (“normalmente se l'allarme suona allora è in corso un incendio”) era falsa, tuttavia fino a prova contraria noi ci comportiamo “come se” fosse scoppiato un incendio.

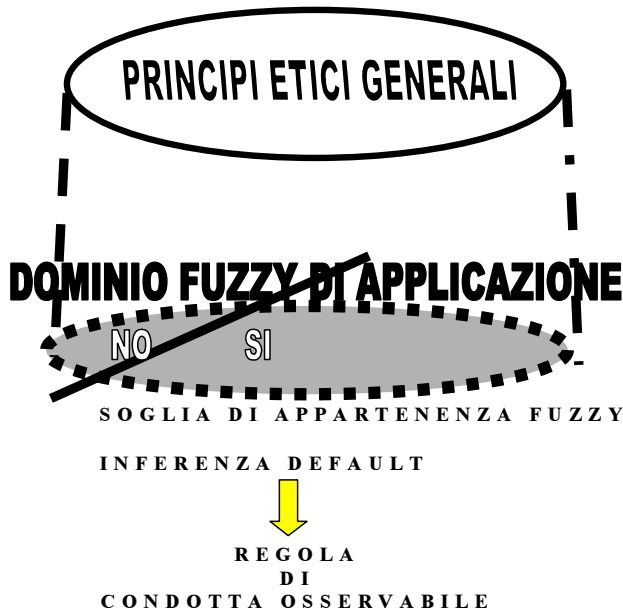
La logica di un codice morale può essere così schematizzata. Dati i principi etici generali, la comparsa di eventi imprevisti crea situazioni nelle quali non è chiaro se un principio sia applicabile o meno; si definisce così un dominio vago di applicazione la cui appartenenza da parte del principio è una “questione di grado”. Per essere un po' più precisi tecnicamente diremo che un principio etico non fa altro che stabilire un dominio di applicazione nel quale rientreranno gli eventi noti e non noti, ove questi ultimi saranno membri del dominio con un certo margine di vaghezza. In sostanza, si definisce quello

che i matematici chiamano un “insieme sfocato” o *fuzzy*, cioè un insieme (il nostro dominio di appartenenza) nel quale rientrano ad un certo grado gli stati del mondo impreveduti. La vaghezza è espressa dalla funzione di appartenenza *fuzzy* nell’insieme vago \underline{E} :

$$\mu_{\underline{E}}(\omega) = x \quad (0 \leq x \leq 1)$$

dove ω è uno *stato impreveduto* e l’appartenenza è stabilita dalla funzione di *membership fuzzy* μ la quale associa allo stato ω impreveduto un grado tra 0 e 1 di appartenenza all’insieme \underline{E} . Oltre una certa soglia di appartenenza dello stato nell’insieme sfocato, diciamo che “fino a prova contraria” lo stato ω è una fattispecie cui si applica il principio (premessa normativa) e allora una regola di condotta risulta “normalmente” obbligatoria, cioè è “compatibile” con ciò che sappiamo su quello stato (ragionamento per *default*).

In termini grafici, la logica del codice morale può essere così schematizzata:



Il vantaggio di questo modo di procedere è che possiamo assumere impegni anche quando siamo consapevoli che potranno accadere eventi non previsti e non noti, cioè quando il contratto è incompleto, perché c'è una soglia di vaghezza stabilita a priori per ciascun dominio di applicazione di un principio che ci consente di affermare che, se la soglia è stata superata, allora di conseguenza dobbiamo attenerci a una regola di condotta ex ante determinata, senza bisogno di conoscere i dettagli per altro imprevedibili degli stati del mondo intercorsi. Così l'impegno è preso in base a termini che possono essere determinati ex ante, anche se non abbiamo conoscenza circa i concreti stati del mondo si materializzano solo ex post, e che quindi ci lasciano in uno stato di vaghezza circa la comprensione di quale evento sia accaduto e se esso rientri tra quelli che potevano prevedere ex ante. Ex post sarà allora possibile misurare la reputazione dell'impresa sulla base del confronto tra gli impegni presi ex ante e il suo comportamento ex post, sia pure a riguardo di stati del mondo imprevedibili, poiché il termine di paragone è stabilito dalla soglia *fuzzy* ex ante e dalla regola di condotta ad essa associata. Insomma la reputazione viene a dipendere dall'osservanza del codice etico.

13. Resta tuttavia un problema irrisolto anche nel contesto della soluzione basata sulla reputazione, una volta che il meccanismo reputazionale sia stato messo nuovamente in funzione per effetto della funzione cognitiva svolta dal codice morale. E' il problema dell'abuso sofisticato che potrebbe essere esemplificato come segue: immaginatevi un'impresa che adotta il codice morale che fino ad ora abbiamo descritto, un codice morale che esprime un contratto sociale con tutti i suoi stakeholder, il quale contiene un'idea di responsabilità sociale intesa come la base per accumulare reputazione. Immaginiamo però anche che l'impresa in questione calcoli la seguente "strategia mista": essa rispetta il suo codice solo con la probabilità strettamente indispensabile a rendere il suo interlocutore indifferente tra avere fiducia e non avere fiducia nei suoi confronti, e per il resto defeziona dal codice. Ne con-

segue che offre allo stakeholder vantaggi infinitesimali a fidarsi, perché in realtà defeziona dal suo codice tutte le volte che questa defezione non riduce il vantaggio atteso del suo interlocutore fino al punto da rendere per lui conveniente stare fuori dalla relazione. E' ciò che chiamo una strategia di "abuso sofisticato" che cerca sostanzialmente l'acquiescenza dell'interlocutore dell'impresa, dello stakeholder dal momento che l'incompleta osservanza offre comunque allo stakeholder un'aspettativa non inferiore all'alternativa della rinuncia da parte dello stakeholder a tutte le transazioni. Questa strategia è matematicamente calcolabile come strategia mista di equilibrio del gioco della fiducia. Questo per altro è quello che accade nella realtà quando vediamo imprese che fanno attività di promozione della loro responsabilità sociale, parlando di donazioni, talvolta anche adottando codici etici che tuttavia rispettano raramente oppure bilanci sociali in cui non dicono tutta la verità ecc.

Naturalmente la strategia di abuso sofisticato non è una strategia di abuso pura e semplice, è una strategia che rispetta il codice morale quel tanto che basta per rendere l'interlocutore indifferente tra "starci" e "non starci". Il problema posto da questa situazione è che naturalmente se questa strategia è possibile, l'impresa avrà interesse ad adottare esattamente il comportamento descritto perché il vantaggio egoistico che ne ricava è molto più elevato che rispettare interamente il suo codice morale.

L'argomento ci porta al problema dell'osservanza delle norme morali e della loro capacità motivazionale. Cosa spinge infatti a osservare le norme morali? Un kantiano, in modo un po' fanatico direbbe: è il "desiderio" di essere giusti che ci deriva dalla semplice razionalità (pratica) del dovere, cioè il senso di giustizia. E' una risposta un po' fanatica, perché è evidente che in realtà esistono fenomeni come la "debolezza del volere": il fatto che noi riconosciamo la razionalità della "legge morale" non è sufficiente in tutte le situazioni a spin-

gerci ad osservarla. Il sostenitore delle posizioni di Hume direbbe che c'è invece l'auto-interesse e il lento sviluppo di aspettative basate sull'abitudine. Il problema di questa risposta (l'abbiamo già visto) è che l'auto-interesse non è sufficiente e l'abitudine o l'aspettativa possono essere arbitrarie. Noi possiamo abituarci a norme sociali raccapriccianti come quelle che sostengono il regime delle caste in India, oppure assuefarci al conflitto di interessi di Berlusconi in Italia.

La risposta a questo problema in realtà è tener conto delle diverse posizioni e proporre una teoria in grado di rendere conto della complessità motivazionale degli agenti economici.

In sintesi, gli agenti economici non seguono soltanto il loro egoismo, ma hanno varie ragioni per agire, alcune delle quali sono egoistiche, altre altruistiche, altre ancora deontologiche e conformiste, cosicché se le imprese annunciano principi e regole di condotta e queste attivano motivazioni di natura conformista, allora queste motivazioni spingeranno gli interlocutori dell'impresa a trarre soddisfazione dall'osservanza degli stessi principi e, viceversa, invece ad essere gravemente contrariati dalla loro mancata soddisfazione. Gli stakeholder attribuiscono così importanza motivazionale anche al fatto che l'impresa ottemperi a doveri derivanti dal contratto sociale con gli stessi stakeholder, specie se l'impresa li enuncia in codici etici e ne fa comunicazione esterna. Perciò le loro reazioni all'abuso sofisticato dell'impresa possono essere assai meno compiacenti di quanto non dicano gli interessi materiali coinvolti.

La spiegazione più convincente di quanto ho affermato è data dalla recente economia comportamentista della complessità motivazionale e in particolare dalla teoria delle *preferenze conformiste*. Secondo quest'ultima riconosciamo che le preferenze degli agenti economici dipendono dalle diverse descrizioni degli stati risultanti dalla loro interazione. In particolare, possiamo distinguere tra *preferenze per le conseguenze*

ze dell'azione, che possono essere tanto egoistiche e auto-centrate quanto altruistiche e che dipendono dalla descrizione dello stato risultante da un'interazione sociale in quanto conseguenza, e *preferenze conformiste per le azioni in sé stesse* che dipendono dalla descrizione degli stati risultanti in quanto combinazioni di azioni e dalla coerenza di tali azioni rispetto a un principio o un ideale di giustizia. Quest'ultimo verterà su una distribuzione delle utilità (di tipo consequenzialista) che può essere stabilita per accordo in una scelta ex ante. Possiamo allora fissare l'ideale come quello stato in cui le azioni si conformano al massimo grado al principio astratto concordato e poi valutare per ogni altro stato il grado di coerenza delle azioni all'ideale. Il fatto che io preferisca conformarmi a questo punto dipende dall'aspettativa che si verifichi un'elevata conformità reciproca rispetto a un ideale comunemente accettato. Se ad esempio in un'organizzazione abbiamo concordato via patto costitutivo un principio di giustizia (meglio se mediante un codice morale scritto), allora io traggo utilità dall'attesa che tu ti conformi se anch'io mi conformo. Detto altrimenti, se io mi aspetto che la tua azione, data la mia, generi maggiore prossimità allo stato coincidente con il principio ideale, allora io sto meglio (viceversa sto peggio se essa genera maggiore distanza).

Ci sono varie evidenze a conferma di queste ipotesi. Per esempio si provi di spiegare come mai in due scuole, nelle quali i docenti sono tutti pagati allo stesso modo, in un caso si vede il corpo docente lavorare con entusiasmo, mentre nell'altro si osserva invece mancanza di impegno e disaffezione. Suggestisco che la spiegazione possa risiedere nelle preferenze conformiste, cioè nelle preferenze che dipendono dalla credenza che gli impegni presi intorno a un principio educativo siano effettivamente rispettati, oppure dalla mancanza di tale aspettativa reciproca.

In sostanza, le preferenze conformiste sono una funzione del grado di coerenza dello stato (insieme di azioni) rispetto

all'ideale (ordinamento di equità). Ma la dipendenza dall'ideale passa attraverso la misura del contributo reciproco atteso che ogni individuo offre al raggiungimento dell'ideale. Si tratta quindi di una conformità condizionata, cioè della misura in cui un individuo contribuisce alla messa in atto dell'ideale, data l'aspettativa sull'azione altrui e di una conformità reciproca attesa, cioè della misura in cui quello stesso individuo si aspetta che reciprocamente l'altra parte contribuisca a mettere in atto l'ideale date le sue credenze. Detto altrimenti, le preferenze per la reciproca conformità fanno sì che se un soggetto si aspetta che l'azione dell'altro, data la sua, generi maggiore vicinanza allo stato coincidente con il principio comunemente accettato, allora egli sta meglio (ha un'utilità complessiva o soddisfazione delle preferenze maggiore). Se le aspettative sono positive e reciproche, allora la preferenza per la conformità entra nella funzione di utilità con un peso positivo e questo modifica la funzione di utilità complessiva, che ora contiene sia preferenze materiali che ideali.

In questo modo, con la considerazione delle preferenze conformiste, il gioco della fiducia ha soluzioni di equilibrio differenti, nel senso che esistono equilibri ulteriori (cosiddetti psicologici, perché basati sull'estensione delle preferenze fino ad includere oltre alle preferenze "materiali", anche preferenze "ideali" per la conformità a principi), che non emergerebbero nel caso in cui a prevalere fossero le sole preferenze consequenzialiste.

Nel caso di strategie di tipo opportunistica sofisticata, quello che accade è molto semplice: se l'impresa ha adottato un codice etico concordato con i suoi stakeholder, che esprime un contratto sociale nei loro confronti, allora gli stakeholder svilupperanno una preferenza conformista per la conformità nei confronti di questo codice e quindi trarranno soddisfazione dal fatto che l'impresa rispetti il suo codice, ma trarranno invece forte delusione dal fatto che l'impresa non lo rispetti. Adottando l'impresa la strategia di abuso sofisticata, quando

essa si aspetta che lo stakeholder entri, questo provoca una rilevante deviazione dalla massima conformità possibile che si riflette nel valore negativo dell'indice di adesione dell'impresa e quindi in una disutilità conformista per lo stakeholder. Se però lo stakeholder non entra, allora la strategia dell'impresa non determina alcuna deviazione dal massimo livello di conformità possibile, poiché in effetti né l'uno né l'altro giocatore possono generare una deviazione dal massimo grado possibile di raggiungimento dell'ideale, data la scelta attesa della controparte. L'utilità ideale dello stakeholder non è quindi intaccata e la non acquiescenza è la sua risposta ottima.

Nel contesto precedentemente discusso si può mostrare che in sostanza rifiutarsi di cooperare con l'impresa che agisce in modo opportunistamente sofisticato dà allo stakeholder più utilità che accettare in modo acquiescente di cooperare con essa, anche se i payoff, cioè le vincite materiali sono sempre uguali. Questo cosa ci dice? Ci dice che c'è una base razionale a comportamenti che di solito sono considerati ideologici, ma che invece sono perfettamente razionalizzabili in senso economico, alla luce del criterio della massimizzazione dell'utilità. Ad esempio il consumo responsabile, la decisione dei consumatori responsabili di boicottare alcune marche, la decisione degli investitori etici di vendere titoli a causa di notizie di violazione di diritti umani o doveri ambientali ecc. In questi casi accade che i consumatori non consumano e, quindi, naturalmente l'utilità materiale è nulla. Oppure che rinunciano a un titolo che "performava" bene nel portafoglio, per sostituirlo con un altro titolo che "performa" allo stesso modo o, seppur di poco, meno bene (ché, se ce ne fosse uno che "performa" decisamente meglio a parità di requisiti etici, l'avrebbero già detenuto). Insomma la loro utilità materiale per questi atti dovrebbe essere nulla. Qual è allora la soddisfazione che traggono? E' la soddisfazione delle loro preferenze conformiste. Un'impresa che condivide con i suoi stakeholder un sistema di valori, e che talvolta dichiara addirittura dei principi via un codice etico e poi non li rispetti, viola le preferenze conformiste al punto che il

consumatore preferisce non consumare che consumare, anche se il prezzo è basso, l'investitore preferisce vendere il titolo piuttosto che mantenerlo in portafoglio, anche se è più redditizio di altre alternative disponibili. Perché? Perché, tutto considerato, cioè alla luce della funzione di utilità complessiva, la soddisfazione di consumare è inferiore della soddisfazione di *non consumare*, rispettando le proprie preferenze conformiste. Analogamente si spiega la decisione dell'investitore di un Fondo etico di investimento di vendere un titolo, la cui quotazione è buona: la decisione dipende non dal fatto che guadagna di più (ovviamente guadagna meno o non guadagna affatto o comunque guadagna forse altrettanto comprando un titolo alternativo), bensì dalla preferenza per la conformità al principio, e dal fatto che nel calcolare la funzione di utilità complessiva dell'investitore le preferenze conformiste soverchiano le utilità materiali (almeno nel caso in questione). L'impresa che *non* ha rispettato un codice morale o una certa convenzione morale diffusa in una società, genera nell'investitore etico una frustrazione delle sue preferenze conformiste per cui non detenere il titolo è meglio che detenerlo. Possiamo così affermare che questo comportamento è perfettamente coerente con un criterio di massimizzazione dell'utilità, perché la funzione di utilità si compone adesso non solamente di utilità materiali, ma anche di utilità conformiste.

Ciò spiega come mai certi comportamenti puniscono al di là dell'interesse materiale certe condotte delle imprese. Pensate alla vicenda della società di revisione più gloriosa, l'Arthur Andersen, che fallisce perché viene cancellata dalla Borsa prima ancora che il magistrato possa muoverle causa o comunque rendere effettiva l'azione legale nei suoi confronti. In quel caso c'è stata una sanzione reputazionale così drastica perché evidentemente l'investitore ritiene che per Arthur Andersen violare il codice morale della trasparenza e del dire la verità sui bilanci è una violazione troppo grave. Non è una valutazione circa il valore finanziario futuro del titolo, perché probabilmente non è che l'Arthur Andersen avesse intrinseca-

mente dei difetti maggiori rispetto a tutte le altre società di revisione, cosicché il suo titolo dovesse essere valutato drasticamente meno delle altre società del medesimo settore. Il guaio sta nella violazione della preferenza conformista rispetto al codice morale di una società di revisione contabile, che spinge l'investitore a sanzionarla fino al punto di farla scomparire dal listino. Tutte queste evidenze testimoniano la peculiare relazione tra responsabilità sociale ed incentivi-motivazioni degli stakeholder e quindi delle convenienze delle imprese, tali che ci fanno dire che un comportamento socialmente responsabile, secondo il contratto sociale tra impresa e stakeholder, sia sostenuto endogenamente dal calcolo di convenienza dell'impresa sulla base di considerazioni circa il beneficio della reputazione, e al contempo circa l'aspettativa sulle preferenze conformiste degli stakeholder.

14. Le idee suggerite nel paragrafo precedente sono state oggetto anche di verifiche sperimentali, svolte presso il laboratorio di economia sperimentale dell'Università di Trento assieme a Marco Faillo. Con questi studi si cerca di cogliere l'importanza specifica della preferenza conformista anche rispetto ad altre considerazioni di convenienza, quali il mutuo vantaggio. Gli esperimenti condotti sottopongono i soggetti sperimentali al seguente gioco: due agenti possono decidere di spartirsi una torta o lasciare qualcosa a un beneficiario terzo passivo (come in un'organizzazione non profit, i cui membri decidono tra appropriarsi dei benefici di una raccolta fondi, oppure destinarne parte consistente a vantaggio del beneficiario esterno, che però tipicamente è debole e non ha voce in capitolo sulle decisioni interne). Se si spartiscono la torta tra di loro, agiscono in modo egoista razionale (secondo i dettami della teoria economica). Infatti, essi non hanno alcun incentivo a lasciare qualcosa al terzo, nemmeno per favorire un effetto di reputazione, poiché i due giocatori attivi non sanzionano il comportamento opportunistico l'uno dell'altro (anzi la collusione tra loro è ben vista), e il terzo dal canto suo non può sanzionare in base alla reputazione cattiva i due giocatori attivi,

poiché appunto è passivo o debole (non c'è sovranità del consumatore in questo contesto). Immaginate di prendere a caso gli agenti cui sarà chiesto di giocare questo gioco tra gli studenti. Quello che osservate sarà che la maggior parte di loro, quando si trovano a giocare il gioco, si spartisce la torta e nulla dà al terzo, al beneficiario esterno. L'esperimento procede poi chiedendo loro di scegliere una regola di ripartizione della torta in base alla quale, se si mettono d'accordo, potranno giocare di nuovo il gioco. La scelta della regola è svolta anonimamente, senza sapere con chi si mettono d'accordo e chi giocherà con loro in seguito, sapendo soltanto che giocheranno tra coloro che hanno concordato la medesima regola. In pochi colpi i soggetti sperimentali concordano normalmente su una regola di divisione equa: un terzo a testa. Questo consente loro di ripetere il gioco. Vengono quindi divisi in gruppi di tre che abbiano scelto (anonimamente) la medesima regola, cosicché due su tre rigiocano effettivamente il gioco, in quanto viene loro assegnato il ruolo di giocatore attivo, mentre uno di loro resterà passivo, perché gli capita di occupare il ruolo del terzo, il beneficiario esterno passivo: è un *dummy player*.

A questo punto cosa fanno i giocatori che hanno avuto l'opportunità di concordare e ora di rigiocare il gioco? Non c'è alcun vincolo che li costringa a giocare secondo il principio concordato e tuttavia la maggior parte di loro applica il principio, poiché credono che gli altri lo applicheranno, nonostante non ci sia alcun incentivo materiale a farlo. In sostanza, è completamente rovesciata l'aspettativa secondo cui ciò che precede il gioco è semplicemente una chiacchiera senza valore, un *cheap talk*. La fase in cui essi concordano sul principio di divisione non è *cheap talk*, perché a seguito dell'accordo, la conformità al principio concordato è influente sulle loro preferenze, posto che si formino credenze reciproche circa il fatto che gli altri, che hanno scelto lo stesso principio, lo rispettino. Ciò che osserviamo, quando chiediamo dopo la scelta di dichiarare quale probabilità gli agenti attribuiscono al fatto che gli altri rispettino la regola concordata, è che in effetti la

probabilità assegnata è assai alta (si osservi però che la credenza da sola non basta a spiegare il comportamento: occorre che in aggiunta la preferenza conformista abbia un peso motivazionale abbastanza elevato). La scelta sui principi quindi conta sia nel generare le credenze, sia nell'attivare un peso motivazionale favorevole alla conformità, anche se l'agire è dal punto di vista materiale "contro-interessato".

Posso qui azzardare l'esito che potremmo derivare da un modello evolucionistico in cui la popolazione dei giocatori chiamati a giocare ripetutamente il nostro gioco della fiducia base fosse composta in modo misto (secondo qualche proporzione) da imprese in parte egoiste illuminate, in parte opportuniste raffinate e in parte conformiste nel ruolo del giocatore B, che giocano contro stakeholder, chiamati a svolgere il ruolo del giocatore A, essendo anch'essi composti secondo qualche proporzione da giocatori con preferenze prevalentemente materialiste, oppure da giocatori con forti preferenze ideali e conformiste. La mia predizione è che questo gioco evolutivo, secondo la proporzione con cui si presentano i vari tipi nella popolazione, finirebbe col generare le seguenti configurazioni: se gli stakeholder conformisti non ci sono o sono pochi, ma le imprese sono egoiste illuminate, che fronteggiano un problema di informazione incompleta per far ricorso alla reputazione, allora in equilibrio prevale un comportamento di conformità al codice morale. Se nella popolazione tuttavia subentrano imprese che usano la strategia di opportunismo sofisticato, (il che significa che il loro grado di informazione sulla situazione deve essere maggiore di quello considerato in precedenza), queste spiazzano le egoiste illuminate e la popolazione precipita verso l'opportunismo sofisticato, cioè ci si comporta male quel tanto che serve per evitare un totale conflitto con stakeholder acquiescenti. Se però la popolazione degli stakeholder subisse una mutazione a seguito dell'entrata di stakeholder conformisti, essi eliminerebbero questo comportamento e riporterebbero la popolazione a un equilibrio di conformità alla norma. A questo punto, se nella popolazione

intervenissero delle imprese idealiste, queste soppianterebbero progressivamente nella popolazione le imprese egoiste illuminate perché le prime sono più rapide e più efficienti nel farsi una buona reputazione con gli stakeholder con i quali interagiscono, cioè scambiano in modo più cooperativo e ottengono payoff più alti dalla loro interazione con stakeholder tratti da una popolazione mista in cui figurano in misura rilevante anche stakeholder conformisti.

Supponiamo infatti che l'impresa idealista giochi un gioco di reputazione con gli stakeholder esterni anch'essi idealisti (almeno in parte). Come è noto, partecipare al gioco in questione indurrà l'impresa a conformarsi ad un codice etico esplicito per sostenere la sua reputazione. Ma se c'è questo comportamento, tale da indurre la credenza corrispondente circa la conformità dell'impresa, allora le credenze saranno identiche a quelle che consentono l'attivazione delle preferenze conformiste da parte dei membri dell'impresa, che per questo da un certo punto in poi cominciano ad ottenere benefici per effetto della semplice credenza di agire conformemente al loro codice morale. Quali conseguenze ha tale complementarità sull'efficienza del meccanismo reputazionale? Innanzitutto l'ideologia offre un segnale iniziale che rende maggiormente credibile, cioè dà una probabilità iniziale più alta, al "tipo" che rispetta effettivamente il comportamento responsabile. Cosicché il tempo speso e il costo sostenuto dall'impresa idealista ad accumulare reputazione prima che gli stakeholder possano fidarsi di lei, sarà relativamente inferiore a quello speso da imprese alternative. Secondariamente, quando la reputazione riconosciuta dagli stakeholder, e tradotta in credenza circa la conformità da parte dell'impresa idealista, dovesse giungere ad attivare le preferenze conformiste all'interno dell'impresa, queste entrerebbero nel computo dell'utilità complessiva dell'impresa stessa. Di conseguenza permetterebbero all'impresa di agire responsabilmente anche se il saldo tra utilità materiale immediata e utilità materiale futura scontata fosse insufficiente (cioè in presenza di vantaggi

minori per la cooperazione), poiché ora a sostegno di una condotta conforme al codice morale si sommerebbero oltre che le utilità materiali anche le utilità ideali basate sul conformismo. In altri termini, le imprese idealiste si riprodurrebbero anche quando le altre imprese non hanno utilità sufficienti per farlo, e a parità di utilità materiali le imprese idealiste avrebbero utilità maggiore e quindi una capacità riproduttiva più elevata.

Ammetto che il risultato possa apparire un po' paradossale rispetto all'aspettativa degli economisti (ma non è detto che sembri paradossale all'uomo della strada, che non è abituato ad assumere che tutti gli agenti si comportino solo ed unicamente in base al loro interesse egoistico e accetta più facilmente l'idea che le motivazioni possano essere complesse). Gli economisti hanno sempre pensato per decenni – almeno da quando si sono diffusi i risultati della teoria dei giochi ripetuti a proposito della possibilità di dare una soluzione cooperativa al “dilemma del prigioniero” - che noi cooperiamo perché abbiamo un interesse illuminato a farlo. Sarebbe quindi l'egoismo illuminato, di lungo periodo, che ci spingerebbe a cooperare. Ciò che risulta, se si adottano modelli di complessità comportamentale che includono più ragioni per le preferenze e li si immergono all'interno di una struttura di gioco ripetuto di tipo evolutivo, è che la previsione degli economisti non è più vera, perché se compaiono imprese conformiste, esse sono più rapide e più efficienti a cooperare con i loro stakeholders, si fanno più rapidamente una reputazione positiva e quindi accumulano utilità più elevate di modo che soppiantano nella popolazione le imprese egoiste e illuminate. Il risultato è quindi che la popolazione si separa: nella regione ove (o nel caso che) prevalgono stakeholder materialisti prosperano comunque le imprese opportuniste sofisticate (dicono ma non fanno, o fanno il minimo indispensabile, circa l'osservanza dei loro codici morali), mentre laddove c'è un numero sufficiente di stakeholder conformisti, una mutazione che generi imprese idealiste porta queste a spiazzare sia quelle opportuniste sofisticate che quelle egoiste illuminate. Potremmo arrivare a con-

cludere perciò che gli economisti sbagliano a predire che prevalgono le imprese che agiscono eticamente perché conviene farlo nel lungo periodo, dal momento che quelle che lo fanno per il semplice fatto di trarre soddisfazione interseca dalla conformità reciproca agli ideali sono complessivamente migliori massimizzatrici dell'utilità e quindi occupano la nicchia ecologica prima tenuta dagli egoisti illuminati. In effetti di imprese egoiste illuminate a lungo andare non se ne dovrebbero osservare.

15. Ciò mi consente di concludere con un breve accenno all'etica degli affari neo-aristotelica, un filone che va per la maggiore negli ultimi decenni in diverse università americane. Una delle ragioni per le quali il ritorno all'etica delle virtù è così professata è che in sostanza l'etica della virtù si basa sull'ipotesi che noi abbiamo un carattere plasmato dalla nostra concezione del bene. Il carattere è virtuoso se la condotta è funzionale ad un ideale di "vita buona" all'interno di ciascuna attività o pratica sociale. Quando usiamo l'etica delle virtù cambia la stessa concezione della felicità: felicità non è più soddisfazione soggettiva ma realizzare il fine oggettivamente interno ad una certa pratica: cioè, l'idea di perfezione che è costitutiva della maniera di intendere tale pratica da parte della comunità in cui essa è esercitata, in modo che la felicità dell'agente (incluso l'agente in ambito economico) non è niente altro che aderire al modello di eccellenza delle pratiche che egli conduce. Paradossalmente voi siete felici se vi comportate in modo virtuoso, secondo la concezione del bene o di eccellenza interna alla vostra pratica. La concezione del bene è definita in termini di modelli di eccellenza che sono, a loro volta, stabiliti dalle tradizioni di una comunità. Immaginatevi perciò di poter appartenere a una comunità nella quale vi sia una concezione del bene definita per ciascuna pratica che a sua volta sia stabilita da una tradizione della pratica nella comunità. Se siete virtuosi nei confronti di questo modello di eccellenza, voi siete anche felici.

Nell'ambito dell'etica degli affari di indirizzo neoaristotelico (Solomon) l'impresa viene intesa come comunità con valori identificanti. Il ruolo all'interno dell'impresa assegna il compito e quindi le virtù nelle quali il membro dell'impresa deve eccellere per essere coerente con l'ideale di eccellenza della pratica in questione. E' chiaro allora che vi sono molti rischi in questa impostazione. Se la comunità è l'impresa, voi dovrete essere felici di occupare il posto che occupate, cioè di "stare al vostro posto". Il vostro ruolo vi rende felici, indipendentemente per esempio dal trattamento che ricevete. Viene così negato l'approccio degli stakeholder, poichè l'impresa non deve essere utile agli stakeholder, piuttosto sono essi a doversi conformare all'ideale di eccellenza dell'impresa. Anziché essere un "regno di fini" (quelli degli stakeholder), l'impresa ha un fine proprio (la sua "concezione del bene" o "ideale di eccellenza" nella pratica che esercita) irriducibile ai fini degli individui che la compongono, cui piuttosto gli individui si devono conformare. Il fatto che il bilanciamento tra gli interessi degli stakeholder sia secondario porta paradossalmente alla negazione della responsabilità sociale di impresa e al conseguente rischio di apologia dell'impresa come comunità speciale.

In secondo luogo, come si risolve il conflitto con chi rifiuta gli ideali di eccellenza di una data comunità? Come la mettiamo con i dissidenti? Questo problema non esisterebbe se noi avessimo una teoria metafisica della "natura umana", dalla quale discendesse il fine di ogni nostra attività, e quindi l'ideale di perfezione e la concezione del bene per ciascuna attività, ovvero se il termine di riferimento per stabilire le virtù fosse univocamente derivabile da una teoria metafisica del finalismo interno alla natura umana. Ma oggi possiamo ancora credere a una siffatta metafisica? Dare alle virtù un fondamento comunitario è infatti l'alternativa offerta dai neoaristotelici contemporanei (come McIntyre), secondo i quali è la comunità che stabilisce il senso di ciascuna attività o pratica sociale e che quindi costituisce le condizioni di significato stesse perché tali pra-

tiche possano essere intese dai membri secondo il loro ideale di eccellenza. La comunità presa come dato di fatto, sia pur in grado di plasmare il significato e il modo di intendere il senso di ciascuna pratica, però non ha alcun valore normativo per i dissidenti che non accettino per intero quella forma di vita o quella idea di finalismo. Il pluralismo delle concezioni della vita buona, e la possibilità di avere identità basate su appartenenze multiple parzialmente in conflitto, pone irrimediabilmente in difficoltà questa impostazione.

Al di là di questi rischi, la ragione per la quale la tesi dell'etica aristotelica è stata sostenuta è che, siccome si basa sull'idea di una concezione del bene, legata a un'idea di felicità, essa sembra poter dare un forte supporto motivazionale al comportamento morale. Infatti, se la virtù coincide con l'idea del bene dell'individuo (il suo scopo), allora viene meno il problema della forza motivazionale necessaria a sostenere la condotta morale e non c'è quindi bisogno di fare appello all'auto-interesse (reputazione). Se avete una concezione del bene indotta dalla vostra comunità di riferimento, il vostro desiderio è essere felici nel senso di ottemperare all'idea di eccellenza interna alla pratica, cioè essere virtuosi e, quindi, avrete tutta la forza motivazionale della concezione del bene cui aderite. Non c'è bisogno per questo di introdurre vincoli, di stabilire delle regole ... in fin dei conti non fate niente altro che cercare la vostra felicità.

Quello che ho cercato di suggerire in precedenza è che però, seguendo una strada alternativa, noi risolviamo ugualmente il problema della forza motivazionale delle norme morali, poiché appunto norme morali condivise, basate sull'accordo, cioè costruite volontariamente piuttosto che ereditate dalla comunità di appartenenza, sviluppano preferenze conformiste che sono forze in grado di guidare il comportamento a conformarsi alle norme stesse. Da un lato le preferenze conformiste indicano che da un lato vi può essere una sorta di "passione per la giustizia", mentre dall'altro avere una con-

cezione pubblica della giustizia basata sull'accordo tra agenti che per il resto possono avere preferenze e concezioni del bene differenti, è più facile che avere un'unica concezione perfezionista del bene. Così abbiamo una strada alternativa che risponde esattamente allo stesso problema, ma con un vantaggio in più: in una società moderna in cui avere una concezione del bene univoca è molto difficile (e pretendere di uniformare tutte le concezioni del bene può essere una minaccia per la stessa convivenza civile), è assai più facile concordare su una concezione pubblica della giustizia, basata su concezioni del bene diverse, andando alla ricerca di quello che John Rawls identifica come il "consenso per sovrapposizione" tra le diverse concezioni del bene. Contrariamente a quello che si pensa, il contrattualismo risolve il problema dei conflitti di identità semplicemente cercando il consenso per sovrapposizione tra le identità diverse, tra le diverse concezioni del bene, tra i diversi ideali di eccellenza. Invece l'etica neo-aristotelica ha il problema tipico delle etiche comunitarie: cosa succede quando qualcuno rifiuta l'ideale di eccellenza della sua comunità? Quando qualcuno vuole uscire dalla sua comunità? Come si dirimono i conflitti tra comunità diverse con diversi ideali di eccellenza?

In conclusione, la ragione fondamentale per cui alcuni studiosi che si occupano di etica dell'impresa o etica degli affari, ricorrono all'etica aristotelica è essenzialmente che l'etica kantiana sarebbe motivazionalmente "vuota" o "debole", nel senso che le ragioni morali per l'agire di tipo imparziale offrirebbero bensì giustificazioni neutrali, ma dotate di potere causale troppo debole per essere in grado di spingere gli agenti al loro rispetto. La prospettiva teorica che ho proposto rende però superfluo il ricorso all'etica delle virtù. Se consideriamo in modo congiunto i tre elementi di cui qui abbiamo discusso, cioè la funzione normativa del codice morale basato sul contratto sociale, la funzione cognitiva delle norme nel generare effetti di reputazione e la capacità motivazionale delle norme legata sia alla reputazione sia alle preferenze conformiste,

allora noi rispondiamo a tutte le ragionevoli esigenze che si sono poste. Abbiamo cioè sia una norma giustificata, sia le motivazioni che spingono a rispettare quella norma. In questo senso io non vedo alcuna ragione per ritornare indietro fino all'etica aristotelica della virtù.

Riferimenti

Aoki M (1984), *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford U.P.

Aristotele, *Etica Nicomachea*, Opere vol. 7°, Laterza, 1983

AArrow K. (1988): "Business Codes and Economic Efficiency", in Beuchamp T. and N Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J. (Prentice Hall).

Benson G.C.S. (1989): "Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 8.

Binmore K. (1994), *Playing Fair*, Cambridge Mass., MIT Press.

Binmore K. (1997): *Just Playing*, Cambridge Mass., MIT Press.

Blair. M and L. Stout (1999) "A Team Production Theory of Corporate Law", *Virginia Law Review*, Vol. 85, No. 2

Bowie M. (1999), *Business Ethics: a Kantian Perspective*, Oxford, Blackwell.

Buchanan J. (1975), *The Limits of Liberty*, The Univ. of Chicago Press, (trad. it. parziale in "Quaderni della Biblioteca della libertà", 1978)

CELE (2001), *Progetto Q-RES, la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa, Linee guida per il management*, LIUC paper n.95.

Donaldson T., L. Preston (1995), "The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20, 1, pp.65-91

European Commission, *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, (Bruxelles, 18/07/2001)

Freeman E., W.M.Evan (1993), "Stakeholder Management and the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beuchamp and Bowie (eds.) *Ethical Theory and Business*, 5th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs,N.J.

- Fudenberg D. and Tirole J. (1991): *Game Theory*, Cambridge Mass. (Mit Press).
- Gauthier D. (1986), *Morals by Agreement*, Oxford Clarendon Press.
- Gauthier D. (1969), *The Logic of Leviathan*, Oxford Clarendon Press
- Grimalda G. e L.Sacconi (2002) *The constitution of the non profit enterprise, ideals, conformism and reciprocity*, LIUC paper n.155, in corso di stampa in P. Porta e L. Bruni (eds) *Paradoxes of Happiness in Economics*, EE, London, 2004
- Grossman S., Hart O. (1986), "The Costs and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration" , *Journal of Political Economy*, 94, pp.691-719.
- Hampton J. (1987), *Hobbes and the Social Contract Tradition*, Cambridge U.P.
- Hare R., 1981, *Moral Thinking*, Oxford U.P. (trad. it., il Mulino, Bologna, 1989)
- Harsanyi J.C. (1977), *Rational Behaviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge U.P.,(trad. it., Il Saggiatore, Milano, 1985).
- Hart O. (1993), "An economist's view of fiduciary view", in The Corporate Stakeholder Conference, *University of Toronto Law Journal*, XLII, n.3, pp. 299-315
- Hayek von F. (1973), *Law, Legislation and Liberty, vol.1: Rules and Order*, Routledge e Chicago U.P. (trad.it, Il Saggiatore, Milano,1986) .
- Hobbes T. (1651), *Leviatano*, (trad. it.), Firenze. La nuova Italia, 1975.
- Hume D.(1739), *Trattato sulla natura umana*, (trad.it.) Laterza, Bari, 1978
- Jensen M.C. (2001) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function" *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No 3, Fall.
- Kant I. (1788), *Critica della ragion pratica*, (trad. it.) Laterza Bari 1979.
- Kreps D. (1990), "Corporate Culture and Economic Theory", in Alt and Sheplisle (eds), *Positive Perspective in Political Economy*, Cambridge U.P.
- LEWIS D. (1969), *Convention, A Philosophical Study*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.

- McIntyre, 1981, *After Virtues*, Univ. of Notre Dame, (trad. it., Feltrinelli, Milano, 1988)
- Molander E. (1987): “A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes”, *Journal of Business Ethics*, 6, pp.619-663.
- Nagel T. (1986), *A view from nowhere*, Oxford University press, (trad. it. Il Saggiatore, Milano, 1988).
- Nash J. (1950), “The Bargaining Problem”, *Economertica*, 18, pp.155-162
- Rabin, M. (1993): “Incorporating Fairness into Game Theory”, *American Economic Review*, Vol. 83, N. 5, pp. 1281-1302.
- Rajan R. , L.Zingales (2000)”The Governance of the New Enterprise”, in Xavier Vives (ed.) *Corporate Governance, Theoretical and Empirical Perspective*, Cambridge (Cambridge UP)
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Oxford U.P.,(trad. it., Feltrinelli, Milano 1983.
- Rawls J. (1993), *Political Liberalism*, Columbia U.P. New York.
- Rossi G. (2005) , *Il gioco delle regole*, Adelphi, Milano
- Sacconi L. (a cura di), 2005, *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa* pp.750, Bancaria editrice, Roma,
- Sacconi L e M, Faillo.2005., “Conformity and Reciprocity in the ‘Exclusion Game’: An Experimental Investigation”, , Discussion paper del Dipartimento di economia dell’Università di Trento, N. 12, 2005, pp.36; pubblicato su SSRN, 15 luglio 2005 (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=755745)
- Sacconi L. (1991), *Etica degli affari, individui, imprese e mercati nella prospettiva dell’etica razionale*, Milano (Il Saggiatore)
- Sacconi L. (1997): *Economia etica e organizzazione*, Roma-Bari (Laterza).
- Sacconi L. (2000): *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organisation*, Springer Verlag, Berlin.
- SACCONI L. 2004, “CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism”, Liuc paper n.142, pubblicazione elettronica su SSRN marzo 2004, ORA in F. Cafaggi (ed.), *Profiles of self-regulation*, Kluwer Academic Press (in print)
- Sacconi L. 2005, “La CSR presa sul serio: contesto, modelli di impresa, e politiche di attuazione” in AA.VV, *Etica pubblica, finanza e globalizzazione*, Ed. Medusa, Torino, pp.65-124

Sacconi L. e deColle 2005, “Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con gli stakeholder”, in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa* (a cura di L.Sacconi), capitolo 46, pp.611-618 , Bancaria editrice, Roma,

Sacconi L. e G. Grimalda , 2005, “The Constitution of the Not-For-Profit Organisation: Reciprocal Conformity to Morality” *Constitutional Political Economy* Vol. 16(3), September, 2005, pp.249-276

Searl John (2001), *Rationality in Action*, MIT Press, Canbridge Mass

Sen A., “The Moral Standing of the Market” in Ellen Frankel Paul, Fred D.Miller, Jr. Jeffrey Paul (eds.), *Ethics and Economics*, Blackwell, London, 1985.

Sen A. (1993): *Moral Codes and Economic Success*, London , LSE, ST-ICERD discussion papers n.49, (trad.it in A. Sen, *La ricchezza della ragione*, Il Mulino, 2000).

Skyrms S. (2004), *The stag-hunt and the evolution of the social structure*, Cambridge U.P.

Solomon R. (1991) *Ethics and Excellence, Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press,

Sugden R. (1986), *The Economics of Rights, Co-operation and Welfare*, Basil Blackwell

Williamson O.,1975, *Market and Hierarchies*, The Free Press.

Williamson O.,1986, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, (trad. it., Franco Angeli 1988.

Zimmerman H.J. (1991): *Fuzzy Set Theory and Its Applications*, 2nd revised ed., Dordrecht-Boston (Kluwer Academic Press).

**ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA**

Aletti Montano & Co.
Asset Banca S.p.A.
Assiom
Associazione Nazionale Banche Private
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Assogestioni
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Aletti & C. S.p.A.
Banca Antoniana - Popolare Veneta
Banca di Bologna
Banca della Campania S.p.A.
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Tortona S.p.A.
Banca Centrale della Repubblica di San Marino
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.
Banca Esperia S.p.A.
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino
Banca di Imola S.p.A.
Banca Intesa S.p.A.
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.
Banca di Legnano S.p.A.
Banca Lombarda e Piemontese S.p.A.
Banca Lombarda Private Investment S.p.A.
Banca delle Marche S.p.A.
Banca MB S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca Partner S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Adriatico
Banca Popolare dell'Alto Adige
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare di Cremona S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Intra
Banca Popolare Italiana
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Materano S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Novara S.p.A.
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare Sant'Angelo S.p.A.
Banca Popolare di Sondrio

Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare di Todi S.p.A.
Banca Popolare Valconca
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di Roma S.p.A.
Banca di San Marino
Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banca del Titano S.p.A.
Banca di Valle Camonica S.p.A.
Banche Popolari Unite
Banco di Brescia San Paolo CAB S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco di Lucca S.p.A.
Banco Popolare di Verona e Novara
Banco di San Giorgio S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Bipop-Carire S.p.A.
Caboto S.p.A.
Capitalia S.p.A.
Carichieti S.p.A.
Carifano S.p.A.
Carifermo S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio di Alessandria S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Bra S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Prato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Centrale dei Bilanci
Centrobanca S.p.A.
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito di Romagna S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
Deutsche Bank S.p.A.
Euro Commercial Bank S.p.A.
Farbanca S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federcasse

Findomestic Banca S.p.A.
Friulcassa S.p.A.
Interbanca S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
MCC S.p.A.
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Meliiorbanca S.p.A.
Rasbank S.p.A.
Sanpaolo Banco di Napoli S.p.A.
Sanpaolo IMI S.p.A.
Sedicibanca S.p.A.
SIA S.p.A.
UGC Banca S.p.A.
Unibanca S.p.A.
Unicredit Banca S.p.A.
Unicredito Italiano S.p.A.
Veneto Banca

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Borsa Italiana S.p.A.
Centro Factoring S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Kpmg S.p.A.
Intesa Casse del Centro
Sofid S.p.A.
Tesi

QUADERNI PUBBLICATI

- N. 1 *Dionigi Card. Tettamanzi*
**“ORIENTAMENTI MORALI DELL’OPERARE
NEL CREDITO E NELLA FINANZA”**
Introduzione di G. Vigorelli - F. Cesarini - novembre 2003
- N. 2 *G. Rumi - G. Andreotti - M. R. De Gasperi*
**“UN TESTIMONE DELL’APPLICAZIONE DELL’ETICA
ALLA PROFESSIONE: ALCIDE DE GASPERI”**
Introduzione di G. Vigorelli - dicembre 2004
- N. 3 *P. Barucci*
“ETICA ED ECONOMIA NELLA «BIBBIA» DEL CAPITALISMO”
Introduzione di G. Vigorelli - aprile 2005
- N. 4 *A. Ghisalberti*
**“IL GUADAGNO OLTRE IL NECESSARIO: LEZIONI
DALL’ECONOMIA MONASTICA”**
Introduzione di G. Vigorelli - maggio 2005
- N. 5 *G.L. Potestà*
**“DOMINIO O USO DEI BENI NEL GIARDINO DELL’EDEN?
UN DIBATTITO MEDIEVALE FRA DIRITTO E TEOLOGIA”**
Introduzione di G. Vigorelli - giugno 2005
- N. 6 *E. Comelli*
**“IL RUOLO DELLA DONNA NELL’ECONOMIA:
LA TRADIZIONE EBRAICA”**
Introduzione di G. Vigorelli - giugno 2005
- N. 7 *A. Profumo*
“L’IMPRENDITORE TRA PROFITTO, REGOLE E VALORI”
Introduzione di G. Vigorelli - ottobre 2005
- N. 8 *S. Gerbi*
“RAFFAELE MATTIOLI E L’INTERESSE GENERALE”
Introduzione di G. Vigorelli - novembre 2005
- N. 9 *A. Bazzari*
“ASPETTI ECONOMICI DELLA CARITÀ ORGANIZZATA”
Introduzione di G. Vigorelli - dicembre 2005

Finito di stampare Maggio 2006