

GUIDO FABIANI

Rettore dell'Università degli Studi Roma Tre

La responsabilità sociale d'impresa costituisce uno dei temi fondamentali intorno al quale in questi giorni si stanno sviluppando nel nostro Paese riflessioni politiche ed economiche.

Alcune importanti questioni richiedono di essere affrontate senza indugio; mi riferisco, per esempio, ai compiti e alle aspettative che l'ordinamento giuridico e il sistema sociale nel suo complesso richiedono all'impresa economica; alle responsabilità che ha l'impresa nei confronti non solo degli azionisti, ma anche nei confronti di quelli che comunemente vengono indicati come *stakeholders*. I recenti scandali economici sia in Italia (Cirio e Parmalat) che all'estero testimoniano la drammatica attualità di queste tematiche e la necessità di un'attenta e seria riflessione sulle regole che nel nostro ordinamento governano l'impresa, in vista anche, di una riforma della disciplina posta a tutela del risparmio.

Trovo particolarmente significativa la presenza, all'interno dell'università Roma Tre di una ricca e qualificata rappresentanza di imprenditori italiani che siamo veramente onorati di ospitare. Ringrazio il professor Andrea Zoppini, il quale a nome di Roma Tre ha fatto in modo di ospitare in questa sede tale iniziativa. Ringrazio naturalmente anche i politici presenti – gli Onorevoli Letta, Pinza, Tabacci – i quali sono stati promotori, in questo periodo, di significative proposte di legge in questa materia, e hanno contribuito a coinvolgere nel processo decisionale su temi fondamentali per il nostro Paese, tutte le forze politiche di maggioranza e di opposizione.

Ovviamente, come Rettore, provo una grande soddisfazione nell'ospitare questa iniziativa nella sede del Senato Accademico del Consiglio di Amministrazione della nostra Università che con appena dodici anni di vita, ha tuttavia già raggiunto una notevole dimensione: siamo infatti partiti nel 1992 con 7.000 studenti, oggi ne abbiamo 38.500. Abbiamo otto facoltà, manca quella di medicina. È un'università giovane e dinamica, che conta anche su risorse giovani e qualificate, e che si sta caratterizzando per una specifica attenzione ai temi del diritto dell'economia. Per questa ragione sono stati istituiti master e corsi di specializza-

zione nelle materie del diritto commerciale delle società, della cooperazione, delle *public utilities*.

L'iniziativa di oggi è dunque pienamente coerente con l'insieme delle attività che stiamo svolgendo.

Senza togliere ulteriore tempo ai lavori, faccio quindi l'augurio che l'incontro di oggi costituisca un importante momento di riflessione e che possa indicare temi e regole nuove per la disciplina delle imprese. Quindi un proficuo lavoro a voi tutti, con la speranza e la piena disponibilità di avervi ancora ospiti in un prossimo futuro.

Buon lavoro e grazie.

ANTONIO TAVERNA

PricewaterhouseCoopers

Ringrazio tutti i presenti per aver accolto l'invito a partecipare a questo incontro; un ringraziamento particolare va ad Andrea Zoppini e all'Arel per la determinante collaborazione all'organizzazione dell'evento.

Il professor Zoppini ed io spenderemo alcune parole per l'introduzione, dopo di che l'onorevole Pinza guiderà il dibattito.

La Tavola Rotonda, proponendo il tema: *Società e stakeholders: dipendenti e cittadini*, riprende un argomento che il Forum aveva dibattuto in precedenti incontri presso l'Università di Padova nel 2001 e a Roma nell'estate del 2002. Nel 2003, il tema è stato parzialmente abbandonato, in quanto la riforma Vietti ha occupato gran parte dei nostri dibattiti.

Proprio nel corso di uno di questi incontri ci si è soffermati a lungo sui temi connessi ai riflessi sociali dell'attività imprenditoriale. Avendo presenti i dibattiti e le conclusioni di Cancùn e, soprattutto, dopo aver preso visione della bozza della Costituzione europea, si è ritenuto opportuno riproporre il tema del ruolo degli *stakeholders* e quindi della responsabilità sociale d'impresa.

Nella bozza della Costituzione europea è detto che «*l'Unione si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata, su un'economia sociale di mercato fortemente competitiva che mira alla piena occupazione ed al progresso sociale, a un elevato livello di tutela di miglioramento della qualità dell'ambiente; l'Unione promuove il progresso scientifico e tecnico*».

Anche se espressamente non viene fatto riferimento, è evidente che i valori enunciati nel documento europeo coinvolgono

l'attività delle imprese in un modo pregnante. La responsabilità sociale dell'impresa è, di fatto, codificata. Ritengo questo molto importante perché, tra i tanti codici di autodisciplina delle Borse, solo il Rapporto Vienot fa espresso riferimento alla responsabilità sociale dell'impresa.

Oggi, anche negli Stati Uniti e nel Regno Unito che rappresentano i riferimenti più evoluti per la *best practice* delle regole di *Corporate Governance*, il ruolo dell'impresa è profondamente coinvolto nel dibattito sociale. Negli USA molti Stati stanno prendendo dei provvedimenti punitivi nei confronti delle imprese che localizzano produzioni e servizi in Paesi emergenti.

Forte è l'opinione di chi condivide queste iniziative, altrettanto forte è il movimento di chi vi si contrappone e non ritiene debbano essere posti vincoli alla libertà di impresa. Anzi, molti sono quelli che vedono nel risparmio di costi connessi alla delocalizzazione, l'opportunità di destinare più importanti risorse alla ricerca scientifica e tecnologica e creare posti di lavoro a più alto contenuto intellettuale, accentuando il *gap* tecnologico dei paesi più poveri.

Il Regno Unito si propone di guadagnare efficienza nell'amministrazione pubblica tagliando 80.000 posti lavori, liberando risorse per circa l'1,25% del PIL da destinare alla creazione di posti di lavoro nella ricerca, nell'educazione ed in generale a settori ad elevato contenuto professionale.

I termini del dibattito delle relazioni impresa-*stakeholders* si sono profondamente evoluti nell'arco di pochi anni: sempre attuale è la necessità di far riferimento a valori sociali.

Come detto, la reputazione è per l'impresa un bene «intangibile» fondamentale. I comportamenti virtuosi dei soggetti che vi operano e la trasparenza delle informazioni alla comunità sono i presupposti essenziali della buona reputazione.

I cittadini hanno un'importante forza per esercitare una sanzione sulle imprese che non godono di buona reputazione: non acquistandone i beni o servizi, incidono immediatamente sul conto economico. La sanzione sulla reputazione può essere economicamente più efficace di qualsiasi altra sanzione, se applicata correttamente. Tuttavia essa riduce il suo valore quando si tende a generalizzare e a individuare la colpevolezza in intere categorie, anziché rivolgersi ai singoli, responsabili delle malefatte. Ciò finisce col vanificare la sua efficacia. Se da parte delle imprese esiste un dovere di integrità e trasparenza, da parte di chi esercita la sanzione esiste il dovere di sanzionare i soggetti che sono responsabili di comportamenti non virtuosi.

Come si pongono le imprese di fronte a questi temi? Una distinzione tra piccole-medie imprese e grandi imprese a larga base azionaria è necessaria.

Recentemente, siamo stati co-sponsor di una ricerca sulla responsabilità sociale dell'impresa fatta dalla Fondazione Nord-Est svolta tra operatori di alcune province del Veneto. Sintetizzo alcuni risultati che ritengo interessanti.

Relativamente alla percezione della responsabilità sociale come valore dell'attività di impresa, è emerso che:

a) poco più del 50% degli intervistati ritiene che il modello di sviluppo locale si avvicina ad un modello di sviluppo economico sociale ideale; il 40% lo ritiene poco rispondente;

b) la tutela dell'ambiente e la promozione della crescita umana e culturale nel territorio richiamano maggior attenzione da parte degli imprenditori, rispetto al contenimento della disoccupazione o l'equa distribuzione della ricchezza;

c) la reputazione delle aziende è ritenuta più legata al successo nell'ambito della propria attività ed alla qualità del rapporto con i lavoratori, che non al rapporto con l'ambiente e con il territorio;

d) la grande maggioranza degli intervistati è convinta che il successo economico non dipende dalla promozione di attività legate alla responsabilità sociale;

e) il successo di immagine è ritenuto invece direttamente legato a queste attività;

f) l'impegno sociale non è ai primi posti dei valori da perseguire.

Per quanto attiene all'informazione sull'attività sociale d'impresa, sono state poste domande sulla predisposizione del bilancio sociale. L'indagine ha indicato che questa esigenza informativa non è avvertita nel mondo della piccola-media impresa.

Nel territorio, esiste da parte dei cittadini una forte domanda di conoscenza dei comportamenti sociali delle imprese, principalmente per quanto riguarda la conservazione ambientale e recentemente anche per la salvaguardia dell'occupazione.

Sebbene non trattato direttamente dall'indagine, è opportuno sottolineare, che il primo dovere dell'informazione sociale è la trasparenza del bilancio d'esercizio.

I risultati della ricerca valgono per la realtà delle piccole-medie imprese, ma non valgono per le imprese più grandi che sono invece motivate a produrre queste informazioni a sostegno del dichiarato approccio sociale delle loro attività. Si avverte

cioè la potenzialità di accrescere il valore della impresa, tramite un'adeguata informazione circa la «qualità» del fare impresa.

La presentazione del bilancio sociale e/o di un rapporto sullo sviluppo sostenibile, è ormai una pratica diffusa tra le imprese quotate.

Anche l'informazione sociale, come quella finanziaria, è soggetta a cattivo uso; pure essa si presta a creare valori inesistenti e può essere strumento per nascondere patologie.

I principi virtuosi dell'integrità e della trasparenza devono trovare riscontro anche nell'informazione sullo sviluppo sostenibile. E tutte le attività che sono svolte con questo scopo devono essere oggetto di controllo: un buon sistema di controllo è imprescindibile per assicurare il rispetto dei codici etici e l'attendibilità di ogni informazione pubblica.

È inutile dichiarare che non si fa utilizzo di fornitori che impiegano manodopera minorile, se successivamente nessuno si occupa di verificare che ciò sia rispettato.

Ora, alcune considerazioni sul ruolo dei dipendenti.

Molte esigenze sociali dei dipendenti si identificano in quelle dei cittadini, soprattutto quando sono rapportabili al contesto sociale locale. I più datati dibattiti sul ruolo dei dipendenti nella *governance* erano incentrati sull'opportunità della loro presenza negli organi societari. Un problema, sentito nel mondo germanico, ma quasi assente nella realtà italiana, se si eccettua il mondo cooperativistico. È condivisibile il principio di promuovere il coinvolgimento dei dipendenti nella *governance* quando esso è supportato da una loro partecipazione azionaria.

Nell'ambito delle società quotate, la legge, come noto, si propone di favorire l'aggregazione dei dipendenti-azionisti per dare loro voce nell'Assemblea ed eventualmente eleggere, attraverso il meccanismo del voto di lista, loro rappresentanti nell'organo di controllo amministrativo.

Oggi, gli scandali finanziari e le politiche di *outsourcing* di produzione e servizi stanno proponendo una conflittualità tra le imprese e i lavoratori che richiede un approccio sociale alle scelte di impresa, con un importante supporto di politica economica.

Il dibattito di questa sera può dare un contributo per valutare i nuovi scenari.

Vista la presenza di autorevoli rappresentanti del mondo politico, da ultimo, vorrei ritornare sul tema della reputazione dell'imprenditore, per ricordare che abbiamo una legge fallimentare datata, che criminalizza l'imprenditore fallito, indipendentemente dalla colpevolezza effettiva o dalla sfortuna incontrata. Come

tutte le attività, anche quella imprenditoriale può andar male indipendentemente dal ricorso a comportamenti scorretti. La riforma della legge fallimentare è indispensabile per promuovere la crescita di nuove attività imprenditoriali e per dare una più corretta collaborazione all'imprenditore sotto il profilo sociale.

Passo la parola ad Andrea Zoppini.

ANDREA ZOPPINI

Ordinario di Analisi Economica del Diritto dell'Università degli Studi Roma Tre

Ringrazio innanzitutto quanti hanno accettato di venire oggi nella mia Facoltà e anche a nome dei colleghi presenti, rinnovo la disponibilità dell'Università ad ospitare altre iniziative su questi temi che ci vedono tutti, a vario titolo, impegnati.

Mi limiterò a fare soltanto alcune considerazioni di carattere generale: il sintagma «responsabilità sociale d'impresa» ha una valenza incerta ed è senz'altro espressione polisemica che può essere abbinata ad una pluralità di temi. Ho provato ad inventariarne taluno e su ciascuno di essi intendo svolgere rapide considerazioni che potranno essere riprese nel corso della discussione.

Tre anni fa, ho invitato in questa Facoltà, Bruce Ackerman (che è stato mio professore a Yale) per presentare il suo ultimo libro appena uscito, insieme a Stefano Rodotà ed Enrico Letta. Questo libro, dal titolo *The stakeholders' society*, si pone il problema fondamentale di attribuire un potere effettivo ai cittadini, di dare loro una *stake* che possa consentire qualche forma di comando. Ma ciò implica di necessità la decisione, essenzialmente politica, di ripensare le forme di redistribuzione delle risorse pubbliche, ed è questo uno dei temi fondamentali che sta dietro la responsabilità sociale d'impresa. Il fatto di essere, o non essere, un'impresa socialmente responsabile, quali effetti determina sui criteri che guidano la ripartizione delle risorse pubbliche?

Il dibattito, oggi in corso, sulla tutela del risparmio fa emergere un'ulteriore possibile curvatura del nostro tema: il problema della responsabilità sociale d'impresa si abbina ad una pluralità di livelli che debbono necessariamente interagire tra loro.

Da un lato i diritti dei cittadini, degli azionisti di minoranza e degli investitori istituzionali, che debbono avere concreta protezione, e rispetto ai quali sono pensabili strumenti come la *class action*, le azioni sociali esercitate dalla minoranza, la sollecitazione e la segnalazione delle autorità di controllo. Dall'altro esiste un problema di *governance* delle imprese, che riguarda il

modo in cui la distribuzione dei poteri interni alla compagine sociale è più idonea a produrre ricchezza per gli investitori, anche nel medio periodo.

Esiste poi un livello istituzionale che attiene al ruolo delle Autorità indipendenti e al modo in cui esse, attraverso processi di regolazione, intervengono a sanare i fallimenti del mercato, siano questi determinati dalle asimmetrie informative, dal prodursi di esternalità negative, ovvero da distorsione dei processi concorrenziali.

Un altro profilo che si collega alla responsabilità sociale d'impresa è quello che riguarda il *compliance programs*: parlare di responsabilità sociale d'impresa può significare valutare il comportamento dell'imprenditore rispetto a determinati parametri che poi fungono da criterio di verifica dell'esercizio dell'attività d'impresa, alla quale, in ultima analisi, si debbono imporre costi e vincoli ulteriori.

Non tutti questi programmi di *compliance* si pongono sullo stesso piano. I modelli di prevenzione dei reati previsti dal decreto legislativo 231/2001 si pongono su piani diversi rispetto, ad esempio, a programmi volti a valutare il rispetto dell'impatto ambientale o la promozione di valori sociali che siano ulteriori e diversi rispetto all'osservanza delle leggi. Infatti, il problema della prevenzione del reato, connessa alla responsabilità amministrativa, ha una specifica funzione perché mira a far sì che l'attività di prevenzione del reato stesso sia «internalizzata» nella struttura d'impresa. Attraverso la responsabilità penale del soggetto si vuole, infatti, promuovere l'efficienza del sistema e del mercato in una duplice prospettiva:

i) da un lato, si vuole evitare che la società si avvantaggi economicamente dei reati compiuti dai propri amministratori, rimuovendosi così una sorta di impunità per l'organizzazione imprenditoriale che può trarre un beneficio dalla commissione del reato (e, soprattutto, fa venire meno qualsiasi vantaggio che possa indurre l'impresa a favorire o comunque a non ostacolare il crimine dei propri «colletti bianchi»);

ii) al tempo stesso, attraverso la sanzione penale si vuole creare un significativo incentivo sulla società a farsi carico dei costi economici di prevenzione del reato, senza farli pagare alla collettività. Infatti, il decreto 231/2001 consente alla persona giuridica di sottrarsi alla responsabilità qualora dimostri di avere adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi. Il che significa che la società dovrà monitorare la propria attività al fine di verificare il rischio che

vengano commessi i reati, dovrà prevedere modalità di gestione delle risorse finanziarie a carattere preventivo, infine dovrà dotarsi di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello di organizzazione.

Un discorso diverso può farsi con riguardo al cosiddetto bilancio sociale o al bilancio ambientale dell'impresa. Personalmente sono molto scettico se si dovesse accedere all'idea che questi bilanci di natura essenzialmente «comunicativa» debbano essere imposti all'impresa e collegati a forme di redistribuzione pubblica, nella forma di incentivi o di sgravi fiscali.

Questo perché non dobbiamo mai dimenticare che i modelli che ci provengono dagli Stati Uniti, nascono in un ordinamento che non ha un sistema di *welfare* paragonabile al nostro: negli USA, 50 milioni di persone non godono dell'assistenza sanitaria, perché non hanno potuto acquistare una polizza assicurativa. È bene pertanto avere chiaro che la responsabilità sociale d'impresa non è e non potrà mai essere un surrogato dell'intervento dello stato sociale.

Un'altra idea che si abbina alla responsabilità sociale d'impresa è il modello definito *multistakeholder*, multipartenariale, cioè l'impresa deve essere gestita nell'interesse di una pluralità di categorie. Se vogliamo dire che l'impresa di per sé produce ricchezza per la società civile, questo è indubbio, ma ancora una volta è opportuno considerare che l'implementazione di modelli multipartenariali rischia di determinare forti opacità negli indici di *performance* delle imprese. Dire genericamente che l'impresa deve essere gestita nell'interesse di tutti i soggetti che gravitano intorno ad essa – azionisti, creditori, lavoratori, fornitori –, può determinarne l'ineleggibilità del rendimento effettivo.

D'altra parte, non è senza significato che il legislatore della riforma del diritto societario, per quanto concerne la società cooperativa – la quale, come noto, esercita un'impresa sociale che coinvolge una pluralità di interessi – ha recisamente escluso di dare rappresentanza a soggetti che non fossero i soci cooperatori o i soci investitori. L'impresa funziona meglio se vi è una chiara leggibilità della *performance*, sarà semmai il mercato o la redistribuzione pubblica ad operare le necessarie esigenze perequative che qualsiasi stato sociale e democrazia moderna esige.

Mi scuso per aver introdotto il tema, esordendo con alcuni miei convincimenti, anche abbastanza radicali, ma spero che questo possa favorire il dibattito per il quale ci troviamo oggi intorno a questo tavolo.

Grazie.

ROBERTO PINZA

Membro della Commissione Finanze della Camera dei Deputati; Tesoriere Arel

Ringrazio il professor Zoppini che ha lavorato molto ed intelligentemente su questi temi. Omettendo introduzioni inutili, dato che i presenti conoscono bene questi problemi, passo subito alla sostanza del dibattito e cedo quindi la parola al senatore Pedrizzi, Presidente della Commissione Finanze del Senato, che ringrazio.

RICCARDO PEDRIZZI

Presidente della Commissione Finanze e Tesoro del Senato della Repubblica

È ormai da qualche tempo che la stampa ed in particolare i quotidiani economici dedicano ampio spazio al tema della responsabilità sociale delle aziende.

Come è noto, con tale concetto si intende indicare la capacità delle imprese di assumere un comportamento etico nei confronti dei propri *stakeholders* (dipendenti, collaboratori, clienti, fornitori, concorrenti, azionisti e collettività). Si tratta di una tematica di attualità che si rivolge anche alla tutela dell'ambiente, alla quale l'Unione Europea attribuisce grande importanza.

Alla tematica è stata riservata particolare attenzione nel corso del Vertice di Lisbona del marzo 2000, durante il quale i leaders europei, prefissandosi l'obiettivo strategico di fare dell'Europa la società più solidale, socialmente coesa e competitiva del mondo, hanno fatto appello al senso di responsabilità sociale delle imprese.

Si tratta di un principio-obiettivo ulteriormente ribadito in occasione della pubblicazione di uno specifico Libro Verde della Commissione, avvenuta nel 2001.

Con una Comunicazione del luglio 2002, inoltre, la Commissione ha adottato una strategia diretta alla promozione di tale principio di responsabilità sociale dell'impresa, affinché esso venga adottato non solo da tutte le aziende europee, ma anche da organizzazioni professionali, associazioni professionali, sindacati e ONG.

Nelle intenzioni della Commissione, la responsabilità sociale delle imprese non deve essere considerata un semplice strumento di marketing e di pubbliche relazioni per migliorare il posizionamento delle imprese, ma un mezzo da parte delle aziende per dare un concreto valore aggiunto alla propria attività: le imprese potranno incrementare il proprio giro d'affari grazie anche ad un comportamento socialmente responsabile.

Il Governo italiano si è dimostrato particolarmente sensibile alla tematica in parola, nella consapevolezza che la diffusione della cultura della responsabilità sociale delle imprese non costituisce un costo, bensì un fattore di competitività determinante per raggiungere gli obiettivi di crescita del Paese. Esistono ormai numerose ricerche¹ che dimostrano come un'impresa socialmente responsabile risulti più competitiva: si rafforza, infatti, la reputazione dell'azienda, si valorizzano i segni distintivi ed il marchio societario, vengono incrementati i processi di fidelizzazione della clientela – essendo ormai visibilmente diffuso un sentire collettivo che privilegia le imprese socialmente responsabili –, diminuiscono persino i rischi di iniziative di boicottaggio.

In effetti, il successo di un'impresa è strettamente conseguente alla sua capacità di stabilire relazioni positive con soggetti esterni (fornitori, finanziatori, risorse umane, membri della comunità in generale), a partire da quelli che sono collocati nel suo stesso contesto geografico. La disponibilità di questi ultimi a mettere le proprie risorse a disposizione dell'impresa è sempre più influenzata anche dai valori che ne guidano gli orientamenti strategici e i comportamenti operativi.

L'etica della responsabilità quindi non è in contrasto con il profitto. Anzi un'impresa ben funzionante, può esistere e svilupparsi proprio quando la maggior parte degli agenti economici si comporta conformemente all'etica del mercato sostenibile, le imprese e le banche possono prosperare.

E questo perchè *«quando un'azienda produce profitto significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti»*. (cfr. Card. Dionigi Tettamanzi, Orientamenti morali dell'operare nel credito e nella finanza, Atti della Conferenza tenuta presso il Centro Congressi Fondazione Cariplo di Milano, 24/11/2003).

Inoltre *«Al profitto si può e si deve attribuire anche un significato etico»* perchè *«ogni impresa nasce da un capitale, frutto di passato lavoro»* e appresta nuovo capitale per nuovo lavoro, che

¹ Ci si riferisce, in particolare, ai risultati dell'analisi svolta dal londinese *Institute of business ethics* secondo cui le imprese più virtuose finiscono per essere premiate dal mercato visto che realizzano *performances* migliori di quante ne conseguono imprese meno sensibili ai temi di etica economica.

Già nel corso degli anni Novanta autorevoli studiosi avevano sostenuto che le società di capitali con loro codice etico finiscono per conseguire i migliori risultati in termini di *market value added* inteso come tale il maggior valore che gli azionisti acquisiscono a fronte del costo del loro investimento.

resta sempre il frutto e l'espressione più alta della spiritualità, dell'intelligenza e delle potenzialità dell'uomo.

Il profitto rappresenta, dunque, un segnale indicatore importante, ma la sua credibilità e il suo apprezzamento saranno maggiori se conseguiti «*con strategie di impresa ... costruite attorno a valori e a idealità fondate sulla consapevolezza del ruolo e della responsabilità anche sociale e civile che deve qualificare il soggetto impresa*» in modo da «*trasformare l'attività finanziaria da semplice scambio economico ... in una rete di relazioni finalizzate all'uomo*», per favorire un utilizzo delle risorse al servizio soprattutto delle persone e dei popoli meno privilegiati.

Il tema è stato ripreso anche da Marco Girardo («*Criteri sostenibili per prevenire i crac*»), per il quale occorre promuovere la cultura della responsabilità sociale all'interno del mondo imprenditoriale italiano. Un'azienda che decide di rispettare standard etici, rende disponibili e comunica parametri che non vengono considerati nell'analisi finanziaria tradizionale, ma che hanno comunque una relazione con la capacità di generare profitti.

Anche Don Luigi Sturzo sosteneva che l'economia senza etica è diseconomia e che un sistema economico che non stima l'integrità morale come uno dei suoi valori fondamentali, a lungo andare è destinato a fallire, trasformando l'economia in diseconomia e disutilità sociale.

Alla luce anche di questi riferimenti, il Governo, nel corso del semestre di Presidenza italiana dell'UE, ha predisposto uno specifico progetto (denominato CSR-SC), volto a promuovere la cultura della responsabilità sociale all'interno del sistema industriale e ad accrescere il grado di consapevolezza delle imprese sulle tematiche sociali, ambientali e della sostenibilità. Il progetto è stato notevolmente apprezzato in sede comunitaria e costituisce un contributo essenziale al dibattito che si sta svolgendo a livello europeo.

Un quadro dei progressi compiuti dalle imprese italiane nel campo della responsabilità sociale viene fornito in una interessante nota di ricerca del Centro Studi Confindustria, dell'ottobre 2003². Altre importanti informazioni sono contenute nell'indagine Formaper, presentata ne *Il Sole 24 Ore* del 15 marzo 2004, come si è accennato. I dati e le informazioni disponibili, pur mancando di sistematicità, permettono di delineare uno scena-

² Matteo Caroli-Giuseppe Schlitzer, *Le imprese italiane e la social responsibility*, Nota dal C.S.C., n. 10-9, 15 ottobre 2003.

rio decisamente incoraggiante. La responsabilità sociale è divenuta un tema prioritario per molte imprese e molte banche del nostro Paese.

Le grandi imprese stanno in qualche modo tracciando il percorso, affiancando all'impegno in rilevanti progetti di sviluppo sociale, la ricerca di appropriati modelli di *business* in cui la creazione di valore economico avvenga nel quadro della massima trasparenza societaria e si coniughi con il raggiungimento di obiettivi di sviluppo sociale e di salvaguardia dell'ambiente.

Le piccole e medie imprese mostrano un impegno, per altro non nuovo, a favore del miglioramento delle condizioni della comunità cui appartengono. Spesso, nel caso delle piccole e medie imprese si tratta di un processo spontaneo, non pienamente consapevole della rispondenza al principio-obiettivo della responsabilità sociale delle imprese.

Le informazioni più significative sulle attività poste in essere nel nostro Paese possono essere ricavate dai bilanci sociali, o di «sostenibilità», pubblicati da un crescente numero di soggetti.

Proprio con riferimento a tale tipo di rendicontazioni, desidero segnalare l'iniziativa legislativa (A.S. n. 2793) da me assunta, insieme ad altri colleghi del gruppo parlamentare di AN, per l'introduzione di regole minime che assicurino la verifica ed il controllo della veridicità dei dati enunciati nei bilanci sociali dell'impresa.

Nel 2002, sono stati circa un centinaio gli organismi che hanno pubblicato questi documenti: oltre a imprese e banche, compaiono anche enti locali, fondazioni bancarie, associazioni, cooperative. Un numero piuttosto modesto in senso assoluto, ma che mostra una crescita sensibile, se si considera che alla fine degli anni '90 si limitava a poche decine.

Nel bilancio sociale è, tra le altre cose, posta in evidenza la distribuzione ai vari *stakeholders* del valore aggiunto creato dall'attività d'impresa. Ad esempio, nella citata nota di ricerca del Centro Studi Confindustria si dà conto delle informazioni derivanti dall'aggregazione dei dati di dodici grandi industrie e banche che realizzano, nel loro insieme, un valore aggiunto di circa 52 miliardi di euro. Tale aggregazione mostra che oltre il 32% di tale valore aggiunto è attribuito alle risorse umane nella forma di stipendi, oneri sociali, trattamento di fine rapporto e quiescenze varie; quasi il 28% è reinvestito all'interno dell'impresa per il suo sviluppo; lo Stato, le Regioni e gli enti locali assorbono l'11% del valore aggiunto, mentre agli azionisti va quasi il 17% e

agli altri finanziatori (con riferimento a quelli delle sole imprese industriali) l'8,6% del valore. Infine, quasi il 3% è destinato alla collettività nella forma di elargizioni e sponsorizzazioni per iniziative di natura sociale, scientifica, culturale e sportiva.

Si può quindi concludere che la parte prevalente della ricchezza creata dalle aziende va a beneficio degli *stakeholders* interni e, tra questi, in primo luogo ai dipendenti.

La riflessione che scaturisce dalle iniziative e dal dibattito in corso è che debba essere respinta l'idea erronea secondo la quale l'agire di impresa e obiettivi sociali inevitabilmente si trovano in obbligato conflitto.

Tuttavia, come osserva Mario Bessone in un recente articolo sul tema³, il problema e l'interrogativo oggi dominanti sono se la virtù può essere imposta e perciò se in materia di attività dell'impresa socialmente responsabile sia miglior politica codificare regole di diritto, o se invece alla responsabilità sociale dell'impresa, occorra riconoscere natura volontaria.

La posizione preferibile, che ispira le iniziative del Governo italiano, sembra essere quella che giudica improponibili normative con carattere di imperatività là dove si rende necessario lasciare spazio alla autonomia e alla libertà di impresa: tuttavia, possono essere utilmente sperimentate normative di incentivazione.

La proposta italiana avanzata nel corso del semestre di presidenza dell'Unione europea, cui si è accennato, si concretizza nella definizione di un certo numero di indicatori con caratteri di flessibilità intesi a misurare, appunto, il grado di responsabilità sociale dell'impresa, tenendo debitamente conto delle sue dimensioni. Una volta avvertito che il sistema deve operare non in forza di imperatività di norme, ma su base volontaria, si è prefigurata una autovalutazione in termini di responsabilità sociale che l'impresa può svolgere, verificando la conformità del suo operare ai previsti e assai numerosi indicatori della maturata responsabilità sociale dell'impresa. Da ciò consegue un orientamento del Governo inteso ad incentivare con un sistema premiale (di genere fiscale) le imprese che al di là della loro responsabilità sociale, provvedano ad avviare iniziative socialmente meritevoli (per esempio iniziative di attenzione ai problemi delle famiglie disagiate, degli anziani o altre ancora).

³ M. Bessone, *Le società di capitali. Norme imperative, self regulation, responsabilità sociale dell'impresa*, articolo rinvenibile sul sito www.altalex.com.

Ma il tema della responsabilità sociale dell'impresa riguarda, in modo più stringente, anche i tradizionali problemi di regime delle società di capitali e di governo societario. E qui il problema tocca le riflessioni che, soprattutto in sede parlamentare, si vanno proponendo con riferimento alle note vicende del sistema finanziario italiano.

Nella stessa versione preliminare di documento conclusivo dell'indagine conoscitiva sui rapporti tra il sistema delle imprese, i mercati finanziari e la tutela del risparmio, si può leggere che nel dibattito sui recenti scandali finanziari sono emersi «*i limiti di un assetto di Corporate Governance incentrato prevalentemente sulla regolazione dei rapporti tra gli azionisti e gli amministratori, da cui deriva un sistema restio a garantire una autentica dialettica endosocietaria tra il socio di controllo e gli altri stakeholders, azionisti di minoranza, investitori e risparmiatori*».

In questo campo i rimedi, analiticamente elencati nel documento conclusivo dell'indagine, non possono essere affidati alla sola autoregolamentazione dei soggetti, seppure essenziale e fondamentale.

Occorre, infatti, delineare anche un nuovo contesto normativo e un diverso e più efficace sistema di controlli che assicurino comportamenti più corretti e trasparenti nell'agire d'impresa.

L'impresa è un'istituzione sociale che, in quanto tale, ha un «diritto di cittadinanza» che la rende meritoria di una serie di tutele e, in casi specifici, anche di sostegno.

Questo stesso diritto le impone, però, di soddisfare determinate aspettative che la comunità cui appartiene ha nei suoi confronti, attraverso il rispetto delle regole di correttezza e trasparenza e l'attuazione di comportamenti solidali.

ROBERTO PINZA

Ringrazio il senatore Pedrizzi per il suo intervento impegnato che ci ha offerto molti elementi per la discussione. Cedo ora la parola a Stefano Parisi direttore della Confindustria.

STEFANO PARISI

Direttore Generale di Confindustria

Le recenti crisi aziendali hanno fortemente colpito il nostro mercato finanziario e l'opinione pubblica e stimolato un dibattito

to sull'etica di impresa e sulle responsabilità di quest'ultima non solo verso i propri soci, ma più in generale nei confronti dei risparmiatori e del mercato.

L'impresa è un soggetto sociale per definizione. La sua attività si intreccia con numerosi aspetti della vita civile, contribuendo alla sua crescita. Infatti, nonostante il ruolo principale delle imprese sia di creare ricchezza, nel fare ciò esse:

- creano lavoro, distribuiscono il reddito che generano e mettono a beneficio comune la creatività di chi organizza la produzione;
- contribuiscono alla crescita civile delle aree in cui operano, per esempio generando lo sviluppo di infrastrutture e servizi;
- creano cultura fra i dipendenti, attraverso la diffusione della cultura del lavoro e delle conoscenze professionali, ed all'esterno, diffondendo prodotti e servizi evoluti.

L'attività di impresa è fondata sul rispetto e la valorizzazione della creatività, dell'ingegno e del lavoro, sul rispetto delle regole del mercato e della corretta concorrenza, sul rispetto degli accordi contrattuali e degli obblighi verso la collettività, nonché sulla creazione di uno spirito comunitario che aiuta la produttività del lavoro. Questi valori sono centrati sull'uomo e sulla organizzazione della sua vita sociale e vanno di pari passo con la crescita civile della società.

Le imprese sono quindi soggetti, per loro natura, titolari di un ruolo sociale a tutto campo, ciò che non confligge con la finalità capitalistica dell'impresa: l'attività economica ed il profitto non possono, infatti, essere ritenuti in contrasto con l'attività sociale. Per adempiere in maniera corretta al proprio ruolo sul mercato, l'impresa deve essere gestita in modo trasparente ed efficiente.

A seguito delle recenti crisi, la Confindustria, insieme ad Abi, Ania, Assonime e Borsa Italiana, ha predisposto un documento (inviato a tutti i parlamentari) che contiene una serie di impegni che le imprese intendono assumersi per migliorare la loro trasparenza e la loro etica, fattori che hanno un valore di mercato determinante, in quanto contribuiscono a fondare e consolidare la reputazione di un'impresa.

Se le recenti crisi hanno da un lato mostrato l'esigenza di migliorare i meccanismi informativi, dall'altro hanno acceso un dibattito sulle modalità attraverso le quali ciò debba essere realizzato. Il miglioramento di trasparenza ed etica non può essere perseguito attraverso una iper-regolamentazione. Un eccesso di regolamentazione non farebbe altro che aumentare gli oneri burocratici a carico delle imprese, allontanando ulteriormente gli investitori stranieri dal mercato italiano.

Ciò che invece va fatto è sensibilizzare l'opinione pubblica, i risparmiatori, il mondo degli affari sul tema della reputazione. È importante che la Borsa Italiana dia segnali di allarme quando la *compliance* alle regole di *governance* non è ben attuata e, soprattutto, è necessario far sì che il risparmiatore capisca che quando c'è un allarme della Borsa il titolo non va comprato.

La Confindustria è molto attenta ai temi della trasparenza e della correttezza nella gestione delle imprese. Proprio per questa ragione la Confindustria si è impegnata in prima persona nella diffusione di comportamenti di *good governance* non soltanto tra le società quotate, ma anche e, soprattutto, tra quelle non quotate.

Già dal 2001, a seguito dell'adozione del decreto n. 231/2001 sulla responsabilità penale delle imprese, la Confindustria ha svolto un'opera capillare presso le imprese associate di promozione dell'adozione di modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la commissione di illeciti penali. Per supportare le imprese in questa attività, la Confindustria ha adottato, prima tra le associazioni di categoria, le Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, che costituiscono un punto di riferimento importante non soltanto per le imprese associate, ma anche per tutte le associazioni imprenditoriali.

L'adozione delle Linee guida ha rappresentato una traduzione pratica dei principi di correttezza nello svolgimento delle attività di impresa che la Confindustria ha inteso affermare negli ultimi anni (si pensi alle iniziative contro il lavoro sommerso, per citare solo un esempio) e, quindi, un esempio importante di attività socialmente responsabile. Questa attività è tanto più meritevole in quanto frutto di un'iniziativa spontanea della Confindustria e non invece di obblighi legislativi.

Le iniziative di responsabilità sociale assumono, infatti, valore soltanto se condotte volontariamente dalle imprese. È quindi un errore pensare di certificare le imprese socialmente responsabili. La promozione di tali attività deve seguire altre strade: servono gli incentivi fiscali, il capitale privato dovrebbe intervenire negli investimenti pubblici per migliorare la qualità dei servizi. Sarebbe già molto importante non ostacolare le imprese che vogliono realizzare queste cose.

L'ultima osservazione che voglio fare, riguarda la partecipazione dei dipendenti alla gestione dell'impresa. Sono fermamente contrario alla partecipazione di rappresentanti dei dipendenti negli organi societari. Ho partecipato ad un'importante iniziativa dell'Arel sul tema, nel corso della quale esperti tedeschi sostenne-

ro che in Germania, patria della *Mitbestimmung*, i sistemi di gestione mostrano numerose pecche.

È diffusa l'idea che la partecipazione dei lavoratori agli organi di amministrazione possa aiutare nella soluzione dei problemi delle imprese. Questa affermazione è errata. Le crisi aziendali non si risolvono attribuendo ai lavoratori responsabilità che non hanno e che non possono avere. Posti nel Consiglio di Amministrazione i lavoratori sono, infatti, resi corresponsabili di scelte che non possono condividere.

La partecipazione dei dipendenti all'attività d'impresa deve invece seguire un'altra strada: collegare la retribuzione ai risultati dell'impresa. La vera via della partecipazione passa infatti attraverso la condivisione, fra impresa e dipendenti, degli obiettivi dell'impresa (che vede una previa informazione e discussione).

Al contrario non si può pretendere di confondere i ruoli. È infatti necessario che ognuno faccia il proprio mestiere, altrimenti si rischia di entrare in una logica consociativa che finisce per annacquare il ruolo del sindacato e addirittura deresponsabilizzare per certi versi l'impresa.

ROBERTO PINZA

Nei prossimi giorni all'Arel si svolgerà un incontro su questo tema con i tre segretari confederali di CGIL, CISL e UIL. Come tutti sanno, l'Europa ha fatto una scelta astensionista in tema di organizzazione societaria, offrendo una pluralità di modelli che ciascuna società può adattare a sé al meglio. Il problema comunque è sul tavolo e va sviluppato analiticamente.

Passo la parola ad Alessandro Profumo.

ALESSANDRO PROFUMO

Amministratore Delegato di UniCredito Italiano

Come rappresentante delle banche, essere chiamato a parlare di responsabilità sociale d'impresa, in questa fase, mi causa sempre un po' d'imbarazzo. Anche se in realtà all'interno della nostra azienda avevamo già cominciato discutere del tema – e io stesso avevo iniziato a mettere su carta un po' di riflessioni – ben prima che si verificassero gli ultimi scandali.

Innanzitutto è bene chiedersi perché parlare di responsabilità sociale d'impresa. Secondo me, su questo punto c'è un po' di

confusione. Nel lungo periodo nessuna impresa può prosperare se non ha una forte legittimazione sociale e quindi bisogna porsi seriamente il problema della reputazione. Parlo di reputazione e non di immagine perché sono due cose diverse: la reputazione attiene a comportamenti concreti.

Sono d'accordo con quello che diceva Stefano Parisi: i mass-media in effetti possono svolgere un ruolo fondamentale nel sanzionare sotto il profilo reputazionale, i singoli attori economici. Bisogna però vedere se poi riescono davvero a svolgere questo ruolo; io ho un'opinione piuttosto critica su come sono stati trattati su larga parte della stampa casi come Cirio o Parmalat. Tanto per fare un esempio, in una ricerca fatta al nostro interno sui nostri clienti, le banche vengono da essi considerate il secondo responsabile del disastro Parmalat, dopo il titolare. Dal mio punto di vista credo che diversi altri soggetti – i revisori ad esempio – hanno avuto qualche responsabilità in più rispetto al sistema bancario.

Un altro aspetto che motiva la necessità di porsi il problema della responsabilità sociale d'impresa, riguarda il fatto che le persone, fondamentalmente gli *stakeholders* in generale, i nostri clienti, tendono a riconoscersi in imprese che hanno una forte identità: trattare quindi correttamente il tema della responsabilità sociale, è un elemento fondamentale per avere questa forte identità.

Per noi la responsabilità sociale d'impresa è innanzitutto fare bene il nostro mestiere; qualsiasi mestiere difficile comporta delle scelte, si fanno errori professionali, ma fare bene il nostro mestiere significa generare valore per diverse categorie di *stakeholders*, cosa assolutamente compatibile con l'essere impresa. Ho a volte l'impressione che si parli di responsabilità sociale come un lusso che si possono permettere o le imprese grandi, o le imprese che hanno buoni risultati economici. Ma essere socialmente responsabili deve essere un modo ordinario di agire, qualcosa che passa attraverso le attività di qualsiasi dimensione e di qualsiasi capacità di risultato economico.

La responsabilità sociale, tra l'altro, è anche uno strumento di gestione. Faccio un esempio molto pratico: noi abbiamo circa 70.000 persone che lavorano con noi. Certamente ci devono essere regole interne, meccanismi di controllo. Nell'intermediazione finanziaria, occorre certamente avere tutti questi strumenti, ma altrettanto certamente non si può controllare ogni singola decisione che un dipendente prende quando ha davanti un cliente. Si può gestire questo processo decisionale solo se i dipendenti condividono un sistema di valori.

La responsabilità sociale d'impresa non è il mero rispetto delle leggi. La responsabilità sociale d'impresa parte sì dal rispetto delle leggi, ma rispettare le leggi non è essere socialmente responsabili: è da lì in avanti che si discute di responsabilità sociale d'impresa.

La responsabilità sociale non è neanche beneficenza. Noi abbiamo una nostra Fondazione alla quale destiniamo in Assemblea degli utili, che a sua volta essa in autonomia trasferisce nel campo del sociale. Per noi è importante avere queste attività nell'ambito del nostro gruppo, perché sono un modo per testimoniare ai nostri dipendenti e ai nostri clienti che il nostro sistema di valori va al di là del puro profitto.

Tra i problemi aperti c'è sicuramente il tema delle rappresentanze, un tema che andrebbe approfondito. Anche io non credo che allo stato attuale sia corretto avere i lavoratori nel Consiglio di Amministrazione: si tratterebbe di un incentivo a non rispettare le regole del *Corporate Governance*. Ma di certo si pone un problema di rappresentanza degli *stakeholders*. È un tema importante di relazioni industriali, perché è chiaro che non sono i sindacati a rappresentare i lavoratori a tutto tondo nelle tematiche connesse alla responsabilità sociale d'impresa. E di questo bisognerà parlarne in modo chiaro con essi, dato che si sentono invece deputati a farlo, anche perché, allo stato, sono l'unica forma organizzata di rappresentanza dei lavoratori.

Bisognerà poi affrontare anche il tema di chi rappresenta i clienti, per evitare il rischio di diventare totalmente autoreferenziali nel definirsi socialmente responsabili.

Un altro importante problema, quando si parla di responsabilità sociale d'impresa, è che non ci si è ancora impegnati (anche noi che da tre anni pubblichiamo un bilancio sociale) in un'analisi dettagliata di che cosa significa per noi generare valore per gli *stakeholders*. Tutti diciamo che vogliamo generare valore per i dipendenti, per i clienti, per le comunità locali entro le quali siamo inseriti, ma non è ancora chiaro in che cosa questo consista: ad esempio per un'azienda può significare aprire un asilo nido per i figli dei dipendenti, oppure dare stabilità di lavoro, piuttosto che un aumento del 5% rispetto alla media nazionale e così via. Ma nessuno ancora si è messo a discutere su questi problemi.

Un altro problema, lavorando sulla responsabilità sociale d'impresa, è come creare un comune sentire all'interno dell'azienda. Spesso questo tema è sentito e dibattuto al vertice dell'azienda; il problema è come trasformarlo in uno strumento vero di gestione sulla totalità del corpo aziendale.

Teoria degli *stakeholders* e pubblica amministrazione

1. Premessa. – In quale prospettiva e in che misura i temi evocati dalla *Stakeholder theory of modern corporation* e i termini del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa possono assumere interesse anche per il giurista pubblicista?

Vi sono almeno quattro diversi problemi che meritano qualche approfondimento. Il primo riguarda l'*accountability* dell'amministrazione. Le diverse tesi esistenti in proposito, infatti, sono caratterizzate da una dialettica simile a quella che, nel dibattito sull'impresa, contrappone *stockholders'* e *stakeholders' view*. La seconda riguarda i diversi interessi che entrano in gioco quando l'amministrazione opera direttamente sul mercato (in passato oscurati dall'immagine dominante dell'interesse pubblico). La terza concerne il possibile intervento dell'amministrazione a protezione degli *stakeholders* dell'impresa e a promozione di forme di autoregolamentazione etica. La quarta, infine, concerne l'ipotesi in qualche misura inversa in cui gli interessi degli *stakeholders* dell'amministrazione siano curati in via sostitutiva o integrativa da imprese private o organizzazioni *non profit*.

2. *L'accountability* dell'amministrazione. – Temi e termini del dibattito sulla *Stakeholder theory of modern corporation* e sulla responsabilità sociale d'impresa possono essere declinati, innanzitutto, con riguardo alla pubblica amministrazione e alla sua *accountability*. Anche nel caso dell'azione amministrativa, infatti, si pone il problema dei rapporti tra *principal* e *agent* e può predicarsi l'alternativa tra *stockholders'* e *stakeholders' view* prospettata con riguardo all'impresa.

L'amministrazione in via generale opera secondo le indicazioni dei suoi «azionisti»: cioè i cittadini elettori, rappresentati dal Parlamento e, indirettamente, dal Governo. In astratto, si può immaginare che gli azionisti, i cittadini elettori, coincidano con le varie categorie di soggetti i cui interessi sono «toccati» dall'attività amministrativa. Apparentemente, quindi, non vi dovrebbe essere quel tipico conflitto che caratterizza il governo e la gestione dell'impresa. È noto, tuttavia, come il confronto elettorale e la dialettica politico-parlamentare conducano normalmente a privilegiare gli interessi più forti e coagulati rispetto a quelli diffusi.

Tutto ciò condiziona la configurazione normativa e l'esercizio concreto del potere amministrativo. Anche di fronte all'autorità pubblica si determina così, almeno potenzialmente, quella contrapposizione di interessi tra *stockholders* e *stakeholders* che caratterizza l'attività d'impresa.

Il diritto amministrativo, tuttavia, ha da tempo introdotto alcuni istituti diretti a ridurre il peso dei cittadini elettori e dei loro rappresentanti e a consentire la rappresentazione diretta e la tutela degli interessi dei diversi *stakeholders*, anche quelli deboli. Nella legislazione italiana la tendenza è particolarmente evidente a partire dagli anni novanta, quando vengono introdotte alcune importanti discipline di carattere generale. Da un lato, la legge n. 241/1990 riconosce per la prima volta il diritto di ciascun soggetto potenzialmente leso da una decisione amministrativa di essere avvisato dell'avvio del procedimento e di partecipare alla relativa istruttoria. Gli *stakeholders* dell'azione pubblica possono così far valere direttamente i propri interessi e bilanciare la domanda proveniente dai vertici dell'amministrazione. Dall'altro, il decreto legislativo n. 29/1993 introduce il principio di separazione tra politica e amministrazione. L'adozione dei singoli atti amministrativi è dunque sottratta alla diretta influenza dei cittadini elettori e dei loro rappresentanti.

Sempre a partire dagli anni novanta sono poi istituite pubbliche amministrazioni speciali, le Autorità indipendenti, aventi proprio lo scopo di tutelare interessi collettivi e diffusi senza condizionamenti politici. Naturalmente, le varie categorie di *stakeholders* (le imprese operanti nel settore, i loro azionisti, fornitori e creditori, i consumatori e gli utenti e le loro diverse categorie) possono avere interessi in conflitto. Spetta però alle Autorità indipendenti trovare «con il diritto» il giusto punto di equilibrio tra questi interessi senza che la ponderazione «poli-centrica» sia falsata dal diverso peso elettorale di essi. Qui la partecipazione procedimentale ha un ruolo ancora più importante perché surroga il difetto di legittimazione democratica delle Autorità.

Se si utilizza la chiave di lettura dicotomica *stockholder-stakeholder* diventa ancora più chiaro perché non hanno senso le opzioni che mirano a rafforzare il controllo politico sulle Autorità indipendenti. Si tratta, infatti, di una vera e propria contraddizione in termini. Più in generale, le teorie e i disegni di riforma legislativa che intendono intensificare il controllo politico sull'amministrazione recano il segno del medesimo unilateralismo che caratterizza la teoria neoclassica dell'impresa e la *stockhol-*

der' view difesa da Milton Friedman, secondo cui l'impresa deve agire nell'esclusivo interesse dei suoi azionisti.

Naturalmente, bisogna evitare che, all'opposto, l'amministrazione diventi prigioniera degli *stakeholders*, a cominciare da quelli più forti e organizzati. Per questo è importante che l'azione amministrativa si svolga nel pieno rispetto del principio di trasparenza e che sia assicurata la parità del contraddittorio. Ciò, tuttavia, può non bastare. Si spiega così lo sviluppo dei temi dell'etica pubblica, l'adozione di codici di condotta per i dipendenti dell'amministrazione, l'istituzione di comitati etici all'interno delle organizzazioni pubbliche.

3. *Stockholders* e *stakeholders* dell'amministrazione come operatore di mercato. – I temi suggeriti dalla *Stakeholder' theory of modern corporation* e dal dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa possono poi essere analizzati, in termini più omogenei rispetto a quelli sin qui esaminati, quando l'amministrazione opera sul mercato.

Per lungo tempo si è negata la stessa configurabilità di un conflitto tra l'operatore pubblico e i suoi *stakeholders* o si è assegnato un primato agli interessi intestati al primo rispetto a quelli propri dei secondi. L'amministrazione, infatti, anche quando si rivolge al mercato, agisce istituzionalmente nell'interesse del pubblico: quindi, per definizione, non può imporre clausole vessatorie nei confronti di consumatori e utenti o queste sono comunque giustificate dall'interesse generale.

La fallacia di questa rappresentazione è storicamente dimostrata. Si pensi all'iniquità dei rapporti contrattuali di utenza, spesso finalizzata a tutelare soltanto la rendita di posizione del monopolista pubblico. In realtà, il conflitto tra l'operatore pubblico e i suoi interlocutori esiste e conosce varie dimensioni.

Innanzitutto, vi sono due diversi *stockholders* dell'amministrazione che opera sul mercato. Il primo è il titolare dell'interesse economico-finanziario, al quale sono spesso assegnati anche i poteri formali dell'azionista. Le sue decisioni si ispirano sempre più ad una logica di ritorno immediato, anche per i vincoli di bilancio imposti dall'Unione europea. Il secondo *stockholder* è l'amministrazione titolare dell'interesse finale curato con l'investimento o l'intervento pubblico. Questo secondo soggetto non opera sulla base di un criterio strettamente economico e ha una prospettiva più ampia, anche temporalmente, rispetto al «ritorno» dell'investimento.

C'è, quindi, un problema di equilibrio tra la posizione di questi due diversi *stockholders*. Dove non c'è l'equilibrio, l'interesse

pubblico complessivamente inteso non è adeguatamente perseguito. Per questo andrebbe forse ripensato l'attuale sistema di *governance* delle imprese pubbliche, oggi interamente affidato al Ministero dell'Economia e delle Finanze. In altri casi, si sono tentati alcuni interventi correttivi. L'acquisto centralizzato di beni e servizi tramite la Consip, ad esempio, privilegiava la posizione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, ma produceva un risultato inefficiente in termini di qualità di beni e servizi resi alle singole amministrazioni, oltre a determinare effetti anti-concorrenziali. Per questa ragione, il sistema è stato reso meno vincolante.

Quanto poi alla tutela degli *stakeholders*, questa solleva un problema di compatibilità o invece di conflitto con diversi interessi pubblici e privati. La disciplina comunitaria in materia di procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici costituisce un esempio estremamente significativo di norma di protezione degli *stakeholders*, nel caso di specie i fornitori. Ma, contemporaneamente, consente anche la cura degli interessi pubblici, attraverso criteri articolati che mirano a selezionare l'offerta più vantaggiosa (che non è necessariamente la più bassa).

L'equilibrio, però, non è sempre facile da trovare. Secondo il Consiglio di Stato, la garanzia dell'erogazione all'utenza richiede che la sua giurisdizione si estenda alle prestazioni strumentali effettuate a favore del gestore pubblico per consentirgli l'organizzazione del servizio. Il giudice amministrativo sarebbe chiamato a valutare le pretese creditorie dei fornitori dell'amministrazione non oggettivamente, sulla base degli obblighi assunti nel contratto, ma subordinandole alle esigenze organizzative del servizio. Troverebbero così applicazione «regole sostanziali esorbitanti dal diritto privato» e «principi del diritto pubblico». L'eterogeneità dei fini di una costruzione pubblicistica almeno apparentemente orientata alla maggiore salvaguardia possibile degli interessi del pubblico, emerge dalle soluzioni processuali. La lettura del Consiglio di Stato, in nome del servizio pubblico e della sua erogazione, rafforza la posizione dell'amministrazione che lo gestisce e affievolisce quella dei suoi contraenti. Questa soluzione interpretativa non finisce, però, per allontanare i fornitori migliori, costringendo l'amministrazione a trattare in un mercato più piccolo con operatori inefficienti? E, dunque, a offrire all'utenza servizi più costosi e di minore qualità?

Se invece opera sul mercato come un attore di diritto comune, l'amministrazione può diventare un importante esempio di *best practice* nello sviluppo di significative esperienze di respon-

sabilità sociale d'impresa. Non è un caso che in Italia le società pubbliche nazionali e locali siano state tra le prime ad adottare codici etici e bilanci sociali e ambientali e a introdurre uno strumento innovativo come la carta dei servizi pubblici. Tutto ciò depone nel senso di un progressivo abbandono dell'idea che l'operatore pubblico, in quanto tale, sia «al di sopra di ogni sospetto».

4. *Stakeholders* dell'impresa e ruolo protettivo dell'amministrazione. – I temi della *stakeholders' theory* e della responsabilità sociale d'impresa possono poi interessare ancora più direttamente il giuspubblicista ogni qual volta l'ordinamento preveda l'intervento dell'amministrazione per proteggere alcuni interlocutori deboli dell'impresa o per incentivare l'assunzione di misure etiche. Si pensi ad alcune Autorità indipendenti, istituite proprio per tutelare utenti e consumatori di fronte al potere di mercato e contrattuale di alcune imprese. Oppure alla funzione svolta dal Garante per la protezione dei dati personali, nel sollecitare l'adozione di codici di autoregolamentazione.

La legislazione recente prevede addirittura ipotesi di intervento generalizzato da parte dei pubblici poteri. Ad esempio, la nuova disciplina sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche prevede che queste ultime possano esserne esonerate ove abbiano adottato modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenire la commissione di reati, anche sulla base di appositi codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative di categoria. La legge affida al Ministero della Giustizia il compito di pronunciarsi sull'idoneità di tali modelli. Addirittura, il decreto di riorganizzazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali prevede l'istituzione di una direzione generale per la responsabilità sociale d'impresa.

Non credo però sia possibile immaginare un intervento amministrativo generalizzato, in grado di surrogarsi agli strumenti del diritto societario e del diritto contrattuale e alle iniziative etiche che ciascuna impresa, nella sua autonomia, deve essere libera di assumere.

Qualsiasi intervento amministrativo presuppone una situazione di fallimento del mercato adeguatamente correggibile con misure pubbliche. Naturalmente, costituisce un fallimento del mercato anche la debolezza della posizione degli *stakeholders* o di alcuni di essi in determinati mercati. Prima, però, si deve verificare se non possano meglio operare i rimedi di diritto privato o di diritto commerciale. Oppure, se non possano funzionare forme integrate di tutela. Ad esempio, nel settore dell'energia elet-

trica e del gas, un congegno di indennizzo automatico gestito dall'Autorità di regolazione convive con l'azione di responsabilità di diritto comune ai fini del risarcimento del maggior danno.

L'istituzione di un sistema di protezione amministrativa degli *stakeholders*, d'altra parte, non risolve di per sé il problema della loro tutela. Bisogna vedere, infatti, anche come è costruito il sistema di protezione amministrativa e il ruolo che all'interno di esso è riconosciuto alle varie categorie di *stakeholders*. La regolazione, infatti, funziona soltanto se si privilegia un approccio decentrato, capace di «arruolare» tutti gli attori e gli interessi in gioco.

Ad esempio, i destinatari ultimi della funzione di vigilanza sui mercati finanziari sono i risparmiatori. Nel passato, la loro tutela era affidata quasi esclusivamente alle misure dirette alla stabilità delle imprese. Ciò giustificava la soggezione di queste ultime a forme di direzione e controllo pubblico, che si potevano tradurre anche in limitazioni della concorrenza. Nel nuovo modello, invece, la tutela dei risparmiatori è garantita con misure dirette alla solvibilità, alla trasparenza e alla competizione. I risparmiatori, tuttavia, sono ancora privi di efficaci strumenti di tutela; in particolare, dispongono di limitati poteri di denuncia e di partecipazione ai procedimenti di controllo innanzi alle autorità pubbliche. Anche in ragione di queste lacune, la giurisprudenza ha ampliato gli strumenti di diritto comune e riconosciuto il diritto al risarcimento del danno per omesso o negligente esercizio della funzione pubblica di vigilanza. Dunque, se i meccanismi regolativi non funzionano correttamente, i rimedi di diritto comune di cui dispongono gli *stakeholders* nei confronti dell'impresa possono essere «riorientati» nei confronti dell'autorità pubblica.

C'è poi il rischio che l'intervento amministrativo a protezione degli *stakeholders* sia distorsivo e discriminatorio. Le procedure speciali di liquidazione, soprattutto se affidate al controllo politico-amministrativo, rischiano di determinare gravi disparità di trattamento tra categorie omogenee di *stakeholders*. Si tratta peraltro soltanto dell'ultimo e più grave episodio (perché derogatorio in via singolare di una regola di diritto comune) che si inserisce in più generale e congenito vizio del nostro sistema di protezioni amministrative. Si pensi al forte tasso di discrezionalità politica che caratterizza l'intervento pubblico nei casi di disoccupazione involontaria.

5. *Stakeholders* dell'amministrazione e ruolo sostitutivo-integrativo dell'impresa e del *non profit*. – Nella prospettiva del giu-

spubblicista, infine, si può segnalare l'esistenza di un'ipotesi inversa rispetto a quella appena esaminata in cui è l'impresa ad assumere un ruolo sostitutivo-integrativo a tutela degli *stakeholders* dell'amministrazione. I beneficiari di prestazioni pubbliche, gli utenti di servizi pubblici e sociali potrebbero cioè essere soddisfatti anche da operatori privati. Sarebbe così possibile postulare una riduzione della sfera pubblica in favore di soluzioni imperniate sul sussidio diretto alla domanda, quali il *child-bond*, il *basic income*, lo *stake-holding*, i «buoni-servizio».

Alcuni sviluppi in questa direzione vi sono stati anche in Italia, nell'ultimo decennio, per ragioni diverse.

Le riforme amministrative hanno condotto alla privatizzazione di molti enti pubblici, cui rimangono affidate funzioni svolte nella precedente veste (si pensi alle Casse previdenziali dei liberi professionisti). Contemporaneamente, alcuni compiti propri dell'amministrazione sono stati affidati a terzi (esternalizzazione): in particolare, a soggetti di diritto privato, appositamente costituiti per legge (la Patrimonio dello Stato S.p.A., la Coni servizi S.p.A.) ovvero operanti sul mercato (le Società organismi attestazione-Soa).

Il disegno costituzionale di un sistema sociale misto, dove le prestazioni sono erogate da amministrazioni e soggetti privati, ha trovato sempre più riconoscimento nella legislazione. Si pensi ai «servizi nazionali» e ai «sistemi integrati» nei settori della sanità, dell'istruzione, della previdenza e dell'assistenza sociale, ai quali partecipano a pari titolo erogatori pubblici e privati. In questo quadro sono state introdotte anche le prime forme di sussidio diretto alla domanda. Questa prospettiva è ulteriormente rafforzata da una recente riforma costituzionale che invita i pubblici poteri a favorire «l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale» (art. 118, co. 4, cost.).

Infine, i principi comunitari di libera circolazione e di concorrenza hanno ridotto anche nel campo economico la possibilità per lo Stato di riservarsi l'assolvimento di missioni di interesse generale. Imprese pubbliche e private, pertanto, sono libere di concorrere nella fornitura di prestazioni essenziali per la collettività.

Per effetto di queste trasformazioni, gli *stakeholders* utenti possono scegliere sul mercato il fornitore delle prestazioni, mettendo in competizione operatori pubblici e privati. Se le imprese private o gli enti *non profit* conquistano gli *stakeholders* dell'amministrazione, su quest'ultima può rimanere, però, il compito di

assicurare il rispetto di principi e standard, anche a tutela di interessi di sistema.

Tutto ciò solleva almeno tre diversi ordini di problemi. Il primo è quello della *political accountability* rispetto ai servizi privatizzati. Il secondo è quello della regolazione dei servizi offerti al pubblico sulla base di un incarico o di un accreditamento dell'amministrazione. Il terzo è quello dell'applicazione di regole concepite in via primaria per l'amministrazione. La risposta a tali problemi, tuttavia, non implica necessariamente la qualificazione in termini pubblicistici della relativa attività e dei singoli atti; né, tanto meno, che l'una o gli altri siano integralmente sottoposti al relativo regime.

La ricerca di una corretta composizione tra i diversi interessi in gioco conduce allora a scomporre e applicare in modo differenziato le varie regole. La tutela dei terzi, infatti, non richiede necessariamente il ricorso, per di più integrale, agli istituti del diritto amministrativo. Questi, inoltre, da un lato, possono risultare eccedenti rispetto alle finalità perseguite e contraddittori con le soluzioni volte ad avvalersi di soggetti privati per la cura dell'interesse generale. Dall'altro, possono legittimare nuovi poteri e privilegi in capo ai privati incaricati di funzioni e servizi pubblici; oppure rivelarsi inefficaci, perché comunque concepiti per situazioni diverse. In tutti questi casi, dunque, tutele e controlli possono operare, anche in base alle previsioni della disciplina speciale, innanzi tutto sul piano associativo o contrattuale. Il ricorso ad alcuni rimedi propri del diritto amministrativo potrà avvenire invece in via residuale, attraverso applicazioni articolate e calibrate in relazione al caso concreto.

6. Conclusioni. – I temi legati alla protezione degli *stakeholders* e alla responsabilità sociale d'impresa, in conclusione, si rivelano fecondi anche per il giuspubblicista. Consentono di vedere in una luce diversa i problemi tradizionalmente discussi nella prospettiva dell'indirizzo politico e dell'*accountability* dell'amministrazione; evidenziano i diversi interessi che entrano in gioco quando l'amministrazione opera direttamente sul mercato; permettono, infine, di verificare le mutevoli relazioni tra settore pubblico e settore privato.

In proposito, però, è bene rifuggire sia da pregiudiziali difese del presunto ambito naturale dell'uno o dell'altro campo sia da ingenua fiducia nelle virtù salvifiche ora dell'intervento pubblico, ora di quello privato.

La tutela degli *stakeholders* dell'impresa non può sempre e soltanto essere affidata all'autoregolazione etica e giuridica del mercato; così come non è più difendibile l'idea di un monopolio pubblico sulle attività di interesse generale e collettivo.

Allo stesso tempo, tuttavia, non si può coltivare l'illusione che l'intervento amministrativo sia di per sé in grado di proteggere gli interessi degli *stakeholders*, al punto da invocarne addirittura uno sviluppo generalizzato. L'intervento amministrativo, infatti, può funzionare bene soltanto se selettivo, aperto e trasparente, integrato con i sistemi di tutela privata.

Analogamente, i problemi dell'inefficienza amministrativa e della insoddisfazione dei suoi utenti non si risolvono automaticamente con misure di privatizzazione e di esternalizzazione. Queste possono risultare utili soltanto in un'adeguata cornice di regole e di incentivi.

Tutto ciò impegna il giurista nella paziente costruzione e interpretazione di ordinamenti giuridici complessi, i cui equilibri vanno continuamente verificati alla luce dell'evoluzione del mercato e degli interessi dei cittadini.

ROBERTO PINZA

È stato richiamato più volte il ruolo di Cittadinanzattiva passo quindi la parola a Giustino Trincia.

GIUSTINO TRINCIA

Vice Segretario Generale di Cittadinanzattiva

Desidero, anzitutto, ringraziare per l'invito a prendere parte a questa riflessione e rivolgere un saluto a tutti i presenti.

Partendo da un elemento di contesto generale, mi vorrei soffermare su due punti riguardanti rispettivamente il tema della responsabilità sociale d'impresa e il ruolo dei cittadini attivi all'interno di un processo di cambiamento che è in atto ormai in diverse parti del mondo e che suscita tante attese e aspettative, assieme a qualche comprensibile riserva.

Un elemento di contesto.

A nostro avviso, al centro di un reale processo di responsabilità sociale d'impresa, vi dovrebbero essere due condizioni essenziali: la coerenza dei comportamenti esterni ed interni dell'impresa (dunque per l'intera filiera produttiva e distributiva) e un'apertu-

ra strategica nei confronti dei diversi *stakeholders*. In particolare possiamo dire che un'impresa molto attiva nel promuovere l'impegno sociale nel proprio territorio, ma che nei rapporti dei cittadini-consumatori, nelle attività che costituiscono il suo *core business*, adotta comportamenti non coerenti (perché, ad esempio, non è trasparente o adotta clausole vessatorie), è difficilmente associabile allo *status* di impresa socialmente responsabile. Su un piano più concreto, una impresa di questo tipo dovrebbe manifestare il massimo impegno a superare innanzitutto, quella forte asimmetria esistente, in generale, fra i cittadini consumatori e le imprese (e la stessa pubblica amministrazione). Un'asimmetria esistente sul piano informativo (deficit d'informazioni disponibili), cognitivo (cioè formalmente le informazioni ci sono ma sono incomprensibili) e contrattuale (è il caso delle numerose clausole vessatorie).

Si possono fare, senza entrare troppo nel merito, molti esempi di questo tipo di asimmetria.

Nei venticinque anni di vita della nostra organizzazione d'impegno civico – un impegno volto ad arricchire la dimensione civica, il concetto stesso di essere cittadino, che a nostro avviso dovrebbe andare ben oltre il semplice esercizio del diritto di voto e del pagare le tasse – abbiamo incontrato molteplici esempi di questo tipo di asimmetria. È sufficiente, facendo riferimento alla nostra organizzazione di tutela dei diritti dei cittadini consumatori, ricordare quanto è accaduto a proposito di risparmio degli investimenti finanziari; di sicurezza alimentare; di telecomunicazioni (dove è ancora da dimostrare quale sia la reale possibilità di scelta); di politiche ambientali; di servizi pubblici locali (con una riforma ferma da dieci anni e un regime di monopolio che è in un continuo regime di *prorogatio*); di politiche fiscali, a partire dal punto di vista di come funziona il servizio fisco nel nostro Paese.

Le conseguenze di questa asimmetria si traducono soprattutto, in un generale abbassamento degli *standard* di tutela dei diritti dei cittadini consumatori e in un'alterazione di una normale economia di libero mercato. In un contesto di responsabilità sociale d'impresa (noi preferiamo in verità la definizione di cittadinanza d'impresa), il superamento dei tre tipi di asimmetria a cui mi sono riferito, non è possibile con il solo impegno dell'impresa (o della pubblica amministrazione), secondo la logica dell'auto-riforma e del primato assoluto conferito ai sistemi di controllo interno. La volontà di auto-riformarsi (per migliorare ovviamente) l'investimento sui meccanismi di controllo interno,

sono certamente aspetti importanti, ma non sufficienti – come dimostrano i limiti della politica dei codici etici e dello stesso bilancio sociale ed ambientale – per promuovere e stabilire una reale sintonia con l’ambiente interno ed esterno in cui un’impresa opera e fa sentire gli effetti della sua azione.

Secondo ed ultimo punto: le attese, le aspettative e il ruolo dei cittadini attivi all’interno del processo di responsabilità sociale d’impresa.

La principale attesa è quella di essere presi sul serio, cioè di essere riconosciuti come risorsa strategica, se è vera l’esigenza di un’apertura reale nei loro confronti. I cittadini, i consumatori, dovrebbero essere sempre più considerati come dei potenziali alleati per tutti i soggetti pubblici o privati che intendono cimentarsi seriamente con la sfida della responsabilità sociale d’impresa; questo per la semplice ragione che proprio i cittadini costituiscono i più «naturali» portatori dell’interesse generale. In fondo è la presa d’atto che compie la nostra Costituzione quando, dal 2001 con la riforma del suo Titolo V, all’art. 118, ultimo comma, ha introdotto un riconoscimento molto importante: il ruolo dei cittadini singoli o associati nello svolgimento di attività di interesse generale nel rispetto del principio di sussidiarietà.

Ecco alcune delle funzioni d’interesse generale che i cittadini, i consumatori, possono svolgere. La valutazione, innanzitutto, dei servizi di pubblica utilità da parte dei cittadini che li utilizzano, dunque come soggetti «esterni» al sistema. Cittadini monitori dei diversi livelli di accessibilità fisica ed economica; monitori dei livelli di adeguatezza, di qualità e di sicurezza. Il ruolo del cittadino attivo nelle vesti di analista civico, in grado quindi di produrre autonomamente informazioni, dati e interpretazioni della realtà, è riconosciuto, con qualche difficoltà, anche dal punto di vista della comunità scientifica (cfr. Vildasky).

Una possibile applicazione di questa attitudine, particolarmente interessante in questa sede proprio perché collocabile all’interno di un originale percorso di responsabilità sociale d’impresa, è quella che ci ha visto come *partner* assieme al Gruppo Unicredit. Con Unicredito stiamo portando avanti infatti un’esperienza d’avanguardia di analisi civica di contratti bancari che interessano tre milioni e mezzo di clienti. È un esempio di come si possa intervenire nel *core business* di una grande impresa, in questo caso prendendo in esame e rivedendo i suoi strumenti contrattuali nei rapporti con la clientela. È un fatto che almeno in parte, compatibilmente con le norme obbligatorie vigenti, i contratti di conto corrente bancario dal 1° gennaio 2004

sono cambiati proprio grazie alle osservazioni e alle proposte fatte da un'organizzazione civica come la nostra.

È una iniziativa sperimentale ma fortemente innovativa che nel sistema bancario italiano ha aperto una nuova strada che si sta ormai allargando e diffondendo anche ad alcuni settori del sistema assicurativo.

Il ruolo dei cittadini attivi è importante perché costituisce un forte antidoto alle frequenti e possibili cadute di carattere auto-referenziale. Il cittadino come misuratore dell'affidabilità dell'impresa, come *target* che fornisce un *feed-back* in ordine ai punti di forza e di debolezza della stessa impresa.

È un ruolo importante quello dei cittadini consumatori, in quanto essi, se correttamente coinvolti nei percorsi di responsabilità sociale, possono essere portatori e promotori di reputazione. Lo si comprende da quanto sta accadendo, ad esempio, nel settore della grande distribuzione, dove è assai evidente lo sviluppo del consumo consapevole e critico, per la ragione che i consumatori sono sempre più attenti al modo con cui si producono certi prodotti e come vengono distribuiti.

Consentitemi di concludere con una sorta di proposta-provocazione che trae spunto dal titolo di questo incontro «dipendenti e cittadini». Ritengo, infatti, che i cittadini consumatori possono fornire una spinta all'innovazione nel rapporto fra dipendenti, imprese e cittadini. Faccio tre esempi concreti. Primo esempio. L'urgenza di una riforma dei modelli professionali, che alla luce del caso Parmalat costituisce una priorità per il sistema finanziario e del credito. In effetti porre obiettivi di *marketing* per i quali si stressano gli operatori a raggiungerli, è un problema etico, di organizzazione del lavoro, ma anche di modello professionale, cioè del modo in cui il lavoratore percepisce la sua funzione. Una riforma quindi che, anche con l'aiuto delle organizzazioni dei consumatori, induca i lavoratori a rivedere il proprio modo di intendere e percepire il lavoro, a rivedere il rapporto con gli stessi consumatori, intervenendo sul piano dell'organizzazione del lavoro e dell'etica.

Secondo esempio. Il coinvolgimento dei cittadini attivi nella formazione degli operatori delle imprese delle stesse pubbliche amministrazioni. Il capitale principale per entrambe le realtà è costituito dalle risorse umane. Mettere in relazione le organizzazioni dei cittadini, anche dei consumatori, con i programmi di formazione e di aggiornamento professionale dei dipendenti di imprese di amministrazioni pubbliche, sarebbe molto importante. Ad oggi questo è però ancora solo un progetto e non una realtà.

Terzo esempio. La ridefinizione delle modalità di gestione dei conflitti. Il fatto che si stiano sviluppando procedure di conciliazione per dirimere un numero sempre crescente di conflitti (nelle telecomunicazioni, nei servizi postali, nei servizi assicurativi, nel contenzioso sul crac del settore risparmio), costituisce una importante novità. In effetti, quando si parla di responsabilità sociale d'impresa, è essenziale promuovere iniziative per colmare quel deficit di tutela, di garanzie, di strumenti di partecipazione civica, dal punto di vista dei cittadini consumatori. Tutto ciò chiama inevitabilmente in causa, le modalità con cui anche nel nostro Paese ci si sta confrontando con la sfida della responsabilità sociale dell'impresa.

Vi ringrazio per la vostra attenzione.

ROBERTO PINZA

Ringrazio il dottor Trincia per il suo intervento un po' diverso da quelli che siamo abituati ad ascoltare.

Vorrei ora aprire la discussione, facendo un aggiornamento ed una considerazione. Oggi la Camera ha votato il documento conclusivo dell'indagine sul risparmio e sui mercati finanziari. Forse è interessante sapere che lo hanno votato tutti i membri del Parlamento ad eccezione di due. Tale fatto è importante, poiché segnala che la classe politica sta tentando di trovare un modo per reagire adeguatamente a fatti molto gravi e ciò in virtù di una diagnosi che è abbastanza condivisa, mentre è aperta la discussione sui mezzi di reazione e su che cosa si debba fare. Il documento approvato quindi, è considerato propedeutico alla discussione in tema di provvedimenti legislativi specifici. Mi pare peraltro interessante spiegare il clima in cui si è svolto il lavoro della Commissione di indagine, riassunto molto bene nel documento elaborato dagli uffici della Camera.

In questo periodo di lavoro, durato circa due mesi, sono scaturite due tendenze. La prima è: sono tutti colpevoli. Si tratta della stessa logica del 1992-93, quando a proposito della classe politica, si diceva che era una classe tutta colpevole senza distinzione di sorta. Non c'è niente di peggio che adottare una logica di colpevolezza generalizzata: questo è oggi un pericolo che occorre evitare.

La seconda è di tipo opposto ed è una tendenza minimalista con reciproco scarico di responsabilità: si tratta di fatti patologici che avvengono nella società di mercato e comunque la colpa è sempre di qualcun altro.

Questi due tipi di risposte sono pericolosissimi in quanto, nel loro genericismo, impediscono reazioni ragionate e, proprio come avvenne dieci anni fa per la politica, lasciano tutto ad un rapporto fra attori delle vicende e magistrati inquirenti che, se pur necessario, non può essere il luogo di soluzione dei problemi.

Lo sforzo quindi che dovremo fare in sede di legge richiede una grande precisione costruttiva. Certamente impressiona il cambio di clima, quasi di cultura. Sono passati mesi, non anni, dal momento in cui si parlava delle imprese in modo autoreferenziale: frasi come «l'unico giudizio è quello del mercato» o «ciò che conta è la tutela del socio» (con una logica tutta interna agli *shareholders*) sembrano ormai remote nel tempo. Le affermazioni ancora più esasperate, e cioè che il giudizio unico del mercato doveva essere quello del mercato a breve, delle «trimestrali», sembra lontanissimo. È passato solo qualche mese e tutto sembra cancellato. Sono naturalmente anch'io d'accordo per la eliminazione di questi eccessi anche se debbo dolermi del fatto che, quando in passato lo si diceva, non si incontrava molto ascolto. Mi chiedo però su quali punti vada articolata la ricostruzione della disciplina nel prossimo futuro e su questo vorrei aprire la discussione.

Innanzitutto vi è la questione delle regole, su cui probabilmente occorrerà ritornare all'antico, per dire che le regole fanno parte del sistema economico di mercato e che l'idea che l'efficienza parta dallo smantellamento e dall'inosservanza delle regole è una idea da eliminare dalla nostra strumentazione concettuale. Vi è poi il problema della identificazione chiara dei soggetti portatori dei poteri sia di gestione, sia di controllo. Lo sottolineo perché in sede di politica legislativa va eliminato un certo «confusionarismo» al proposito. In particolare, per quanto riguarda sia le *Authorities* che i controlli endo-societari ed extra-societari, mi pare che uno dei punti fondamentali per la corretta adozione delle regole, sia la chiarezza nella identificazione dei compiti e della responsabilità, evitando quelle forme di sovrapposizione e di zone grigie che consentono vie di fuga.

Il secondo punto è che, come ben indica il titolo del convegno di oggi, i dipendenti e i cittadini sono in qualche modo assimilabili.

Ciò è possibile perchè la situazione è cambiata: una volta i cittadini erano singoli poco rappresentati, in effetti mentre i dipendenti attraverso il sindacato potevano parlare, il cittadino singolo non aveva voce.

Ora la situazione è cambiata, non solo per opera di associazioni di grande merito come Cittadinanzattiva ed altre, ma per-

ché i cittadini hanno imparato a raggrupparsi secondo i loro interessi. Qualunque scelta si faccia sulla tutela processuale del cittadino investitore, il dato di fatto ineludibile è che c'è una massificazione degli interessi, vi sono migliaia di persone che hanno la stessa identica posizione soggettiva e che se ne rendono conto. Si potrà decidere se utilizzare lo strumento della *class action* o consentire solo la proposizione di tante azioni individuali parallele o si potranno trovare delle forme intermedie (che il professor Zoppini magistralmente ci ha indicato), ma il dato oggettivo con il quale occorre misurarsi è che i cittadini sono già entrati nella fase dell'organizzazione dei loro interessi e quindi sono divenuti *stakeholders* parlanti e non muti.

Il terzo dato costituisce una traccia su cui possiamo immaginare di avventurarci nei prossimi mesi ed è costituito dal conflitto di interessi nell'economia. Di conflitti ve ne sono molti: uno di questi riguarda il sistema bancario e riguarda coloro che sono azionisti di riferimento o gestori delle banche e nel contempo hanno rapporti di finanziamento con le banche medesime.

Vogliamo dunque cominciare a sciogliere i nodi del conflitto di interesse? A me pare assolutamente necessario perchè condivido l'analisi di Bebear secondo la quale i conflitti di interessi sono i peggiori nemici del sistema di mercato.

Questi sono alcuni quesiti che io mi porrei.

LUISA TORCHIA

Ordinario di Diritto Amministrativo dell'Università degli Studi Roma Tre

Desidero esprimere alcune riflessioni sulle questioni inerenti al diritto pubblico che sono state sollevate. La prima è che per tradizione in Italia ci preoccupiamo solo di fare regole che possibilmente predeterminino al massimo i comportamenti, cosicché, fatta la regola, il comportamento applicativo della regola è completamente prevedibile e lascia il minimo possibile di autonomia. Questo meccanismo ha due difetti: il primo riguarda la ineliminabile limitatezza della capacità di previsione del legislatore, anche del più illuminato; il secondo sta nel fatto che una regola senza *enforcement* normalmente è una regola destinata a restare sulla carta. Noi abbiamo, in effetti, una tradizione di regole senza *enforcement* perché i controlli sono cartolari e dopo un po' è noioso esercitarli. Senza parlare di una cosa complicata come il mercato finanziario, ma parlando di una cosa più banale come il traffico, persino una forma di sanzione così efficace come la

patente a punti, funziona solo se si fanno i controlli, perché ha una capacità deterrente limitata.

Non dobbiamo quindi illuderci sulla capacità deterrente delle regole, se non ci sono poi gli apparati destinati a svolgere i controlli attraverso poteri ispettivi veri e a prendere poi le misure necessarie.

Sulla responsabilità sociale dell'impresa desidero fare due osservazioni. La prima è che a seguire fino in fondo questa strada, si corre il rischio di confondere le fonti di legittimazione dell'impresa; le imprese si legittimano perché stanno sul mercato, fanno attività economiche etc. Attenzione, dunque, in un momento in cui questa parte dell'attività d'impresa è molto più difficile, a non trovare una sponda e una protezione nella responsabilità sociale che dà una legittimazione diversa, ma che confonde gravemente la fonte di legittimazione dell'attività d'impresa, e che in alcuni casi può far tornare in mente l'idea di una «funzionalizzazione». L'impresa cioè viene funzionalizzata a interessi esterni. In questo senso va, secondo me, anche la scelta fatta da questo Governo: nel Ministero del Welfare, c'è già o forse è nel regolamento in fase di approvazione, la Direzione generale per la responsabilità sociale delle imprese.

Noi insegniamo nei corsi di Diritto amministrativo che se c'è un'organizzazione pubblica che si occupa di una certa cosa, quella certa cosa è un interesse pubblico, rilevante che merita pubblica tutela. Ma siamo sicuri che il Ministero del Welfare si debba occupare di questo? Non si dovrebbe occupare, invece che di responsabilità sociale d'impresa, di politica industriale e di welfare? Due cose di cui forse l'impresa avrebbe più bisogno.

ENRICO LETTA

Responsabile economico della Margherita; Segretario Generale dell'Arel

Un mercato da ripensare

Responsabilità sociale delle imprese, tutela del risparmio e degli *stakeholders*: negli ultimi mesi ci siamo trovati spesso a discutere di queste tematiche e a confrontarci con l'esigenza di elaborare proposte concrete in grado di restituire fiducia e stabilità a un sistema economico e finanziario da molti considerato malconcio.

Nel quadro di un'economia – come quella italiana degli ultimi due decenni – in via di ridefinizione, il caso Cirio e il crac del

gruppo Parmalat hanno rappresentato la dimostrazione di quanto ancora ci sia da lavorare per far sì che il nostro capitalismo imbocchi davvero la strada della trasparenza e della piena efficienza.

Al di là degli elementi di specificità dei casi in questione e delle implicazioni penali che hanno riguardato le due aziende, è opportuno premettere che in gioco c'è anzitutto la credibilità dell'intero «sistema Paese». E non solo per quanto attiene al modo in cui esso viene percepito e giudicato all'estero, ma anche, e forse soprattutto, per ciò che riguarda il clima di fiducia e le aspettative dei nostri concittadini.

In tal senso, ogni discussione sulla *Corporate Governance* finisce col portare in primo piano le responsabilità etiche tanto delle singole imprese, quanto della politica nel suo complesso. È infatti evidente che, in un sistema nel quale a vacillare è il prestigio stesso delle istituzioni, i comportamenti delle aziende e il loro impatto sulla società civile non sono che una parte del problema. In altri termini, l'assenza di punti di riferimento certi – in tema di regolamentazione e di tutela della concorrenza, di correttezza e rigore – determina uno scollamento del tessuto sociale, all'interno del quale gli operatori economici non possono far altro che muoversi come monadi isolate, in un «quadro senza cornice» esposto al rischio di deviazioni pericolose, se non criminali.

Attraverso la nostra recente proposta di legge in materia di risparmio, abbiamo appunto cercato di concentrarci sulla «cornice» di riferimento, elaborando un complesso di regole che da una parte siano in grado di garantire certezza normativa, e dall'altra possano consentire alle imprese di operare secondo metodi di gestione e di organizzazione in linea con la propria vocazione e con le istanze dei contesti territoriali nei quali sono inserite.

L'obiettivo, ambizioso ma raggiungibile, è quello di conciliare la tutela degli *shareholders* con quella degli *stakeholders*, nella convinzione che in un'economia che funziona sono gli stessi consumatori a decidere chi premiare e perché. Ciò significa, ad esempio, che l'assunzione della responsabilità sociale potrebbe tradursi in una sorta di scelta obbligata da parte di tutte le aziende, costrette a fare i conti con un'opinione pubblica esigente, informata e sempre più attenta a tematiche quali l'impatto ambientale, il rispetto di *standard* professionali dignitosi, il *costumer care* o l'offerta di servizi aggiuntivi.

È oggi fondamentale ribadire, quindi, che l'eticità dei comportamenti deve essere considerata non come una mera opera-

zione di *make-up* aziendale, ma come un potenziale vantaggio competitivo, forse il più determinante in una prospettiva di medio-lungo periodo. Ce lo chiede del resto anche l'Unione europea, per la quale il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile, equilibrato e pervasivo costituisce una priorità imprescindibile.

Dobbiamo prendere atto di queste tendenze e soprattutto superare la tentazione di importare forzatamente un modello, quello del capitalismo di matrice anglosassone, che presenta certamente aspetti positivi, ma che deve essere mediato da una adeguata valutazione della nostra storia economica. Gli effetti della *deregulation* degli anni novanta hanno in sostanza colto impreparati quanti, sull'onda del successo dell'economia statunitense, avevano fatto affidamento unicamente sui meccanismi selettivi e autoregolatori del mercato. Non possiamo, dunque, che essere consapevoli del fatto che in Europa permane un differente atteggiamento dei cittadini rispetto a tali meccanismi e ai costi sociali che essi determinano. Negli Stati Uniti, ad esempio, è stato appunto il mercato a spazzare via la Enron e le sue società di revisione in seguito ai ben noti illeciti finanziari e contabili, con buona pace dei risparmiatori truffati e delle migliaia di lavoratori coinvolti. In Italia, a dispetto delle gravissime vicende giudiziarie che pesano a livello individuale sugli Amministratori del gruppo di Collecchio, oggi Parmalat è ancora in piedi, con il suo indotto, i suoi posti di lavoro, il suo valore aggiunto per un territorio che continua dopotutto a essere uno dei sistemi locali di sviluppo più dinamici del mondo.

In discussione non c'è più, com'è evidente, la tradizionale antinomia tra Stato e mercato. Piuttosto, è opportuno ripensare la «variante» italiana al libero mercato. Il nostro è oggi un sistema poco concorrenziale, ingessato da una serie di piccoli e grandi conflitti d'interesse, e che presta un'attenzione insufficiente alla formazione manageriale della sua classe imprenditoriale. Ma soprattutto è un mercato in qualche modo indietro rispetto alla società civile, che invece inizia a percepire la reputazione delle imprese come una garanzia, oltre che di correttezza etica, anche di qualità, competenza, competitività. E su questo – lungi dal riproporre un interventismo statale sui cui fallimenti abbiamo tutti avuto modo di meditare – credo che una politica realmente riformista debba procedere, nella convinzione che alle istituzioni spetta ancora il compito di tamponare gli effetti distortivi del mercato, dando in definitiva il buon esempio e assicurando stabilità e regole chiare.

ROBERTO PINZA

Quando si parla di responsabilità d'impresa bisogna parlarne sempre in chiave volontaria. Si tratta della scelta da parte dell'imprenditore di rendere conto del proprio operato alla comunità o al complesso di soggetti con cui ha rapporti, presentando un bilancio che si chiama sociale per questo e non perché è un bilancio delle opere buone: il bilancio delle opere buone attiene propriamente al capitolo della beneficenza e non si riferisce al bilancio sociale.

Si tratta del bilancio dei rapporti con la comunità esterna all'impresa: i fornitori, i lavoratori, le comunità locali. Il bilancio viene sottoposto al loro giudizio, con una scelta soggettiva che è e deve restare libera. Si tratta peraltro di una scelta che ha anche riflessi economici importanti, in quanto i rapporti positivi con le comunità circostanti determinano anche un valore economico implicito all'interno dell'impresa, non spendibile in termini di poste di bilancio, ma di fatto esistente.

ALESSANDRO PROFUMO

L'accountability viene dopo qualcosa che si è fatto, soprattutto dopo aver considerato come lo si è fatto.

All'interno della nostra azienda, di questo tema abbiamo cominciato a parlare tre anni fa in tempi non sospetti. Sono convinto che riuscire a discutere con tutta la struttura di questi temi, ad esempio come generare valore per i nostri dipendenti o per i nostri clienti, significa voler avere successo nel lungo periodo. Bisogna quindi sostanziare e identificare i parametri in base ai quali ci si vuole misurare. A quel punto si ha *l'accountability*.

Ma giudicare di far bene il proprio mestiere, è molto difficile: cosa significa infatti avere dei dipendenti che si riconoscono in un progetto di lungo periodo? Cosa vuol dire avere dei clienti che riconoscono che si fa un mestiere diverso dagli altri?

Con Cittadinanzattiva abbiamo rivisto tutti i contratti di conto corrente dall'inizio di quest'anno sulla base delle critiche che ci erano state fatte e che abbiamo accettato. Adesso stiamo rivedendo altri 19 contratti. Questo, secondo me, significa far bene il nostro mestiere. Da qui nasce *l'accountability*, poiché il rischio di essere autoreferenziale nell'affermare di fare bene il proprio mestiere, è molto alto. Ma a questo punto viene fuori il problema di chi rappresenta chi. Noi abbiamo fatto una scelta (criticata), nell'aver come interlocutore Cittadinanzattiva.

Una delle cose positive derivate dai casi Parmalat e Cirio è che da più parti ormai si tende a non riproporre più la discussione sulla compatibilità fra responsabilità sociale d'impresa e impresa. Noi in passato abbiamo avuto Consiglieri di Amministrazione che ci dicevano di preoccuparci solo di generare profitto, chè al resto avrebbero pensato loro: oggi questo atteggiamento sembra ormai superato.

ANDREA ZOPPINI

Ringrazio tutti per aver dato un contributo non banale alla discussione; abbiamo sentito – com'era nell'intento di questo incontro – opinioni diverse, ma tutte orientate a razionalizzare e vagliare le prospettive in tema di responsabilità sociale d'impresa.

Sul piano culturale, ritengo che stiamo correndo tutti un rischio di cui forse è bene essere avvertiti: avendo celebrato il mercato in maniera forse eccessivamente ingenua, corriamo il rischio, dopo l'11 settembre e gli scandali finanziari occorsi, di immaginare un ritorno al diritto pubblico come lo abbiamo conosciuto nel passato e di riimmaginare una sorta di pubblicizzazione dell'economia, magari sotto forme mascherate o non trasparenti.

Credo che questa riflessione di oggi debba servire a guidare anche il lavoro che viene svolto in Parlamento per offrire soluzioni opportune, meditate e possibilmente equilibrate.

GLI INCONTRI DEI CORPORATE GOVERNANCE FORUM

Ancona 21 novembre 2003

«Riforma del Diritto Societario: opportunità e sfide per le piccole e medie imprese»

Roberto Barbieri, Docente di Tecnica Professionale, Facoltà di Economia, Università Politecnica delle Marche

Vito D'Ambrosio, Presidente della Regione Marche

Carlo Lucarelli, Presidente di Confindustria Marche

Francesco Merloni, Presidente di Merloni Termosanitari; Vice Presidente dell'Arel

Marcello Messori, Professore Ordinario di Economia Politica, Facoltà Economia, Università Tor Vergata, Roma

Massimiliano Nicodemo, Studio Belluzzi & Associati

Marco Pacetti, Rettore dell'Università Politecnica delle Marche

Enzo Pesciarelli, Preside della Facoltà di Economia, Università Politecnica delle Marche

Gennaro Pieralisi, Presidente di Nuova Maip SpA

Roberto Pinza, Membro della Commissione Finanze, Camera dei Deputati; Tesoriere dell'Arel

Mario Sarcinelli, Presidente del CERADI, Centro di ricerca per il diritto dell'impresa, LUISS «Guido Carli», Roma

Bruno Tabacci, Presidente della Commissione Attività Produttive, Camera dei Deputati

Antonio Taverna, PricewaterhouseCoopers

Roma 14 ottobre 2003

«Regole e competitività»

Franco Gallo, Presidente della Commissione per la Riforma Fiscale

Enrico Letta, Segretario Generale dell'Arel; Responsabile economico della Margherita

Antonio Maccanico, Membro della Commissione Affari Costituzionali, Camera dei Deputati
Antonino Mirone, già Presidente della Commissione Riforma del Diritto Societario
Alessandro Pansa, Consigliere della Borsa Italiana
Roberto Pinza, Membro della Commissione Finanze, Camera dei Deputati; Tesoriere dell'Arel
Renato Rordorf, Consigliere della Corte di Cassazione
Carlo Salvatori, Presidente di UniCredito Italiano
Bruno Tabacci, Presidente della Commissione Attività Produttive, Camera dei Deputati
Antonio Taverna, PricewaterhouseCoopers
Andrea Zoppini, Componente della Commissione Vietti; Ordinario di Istituzioni di Diritto Privato, Università Roma Tre

Brescia 9 giugno 2003

«Governo d'impresa, bilancio e nuove regole»

Fabio Bottari, Chief Executive Officer di Finmatica
Victor Massiah, Direttore Generale del Gruppo Banca Lombarda e Piemontese
Antonino Mirone, già Presidente della Commissione Riforma del Diritto Societario
Daniele Molgora, Sottosegretario all'Economia e alle Finanze
Roberto Negri, Docente di Economia Aziendale, Università di Brescia
Paolo Panteghini, Docente di Scienza delle Finanze, Università di Brescia
Roberto Pinza, Membro della Commissione Finanze, Camera dei Deputati; Tesoriere dell'Arel
Giuseppe Pirola, Studio Pirola Pennuto Zei & Associati
Michele Polo, Docente di Economia Politica, Università di Sassari e IGIER Bocconi
Carlo Scarpa, Direttore del Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Brescia
Maria Grazia Speranza, Preside della Facoltà di Economia, Università di Brescia
Antonio Taverna, PricewaterhouseCoopers
Andrea Zoppini, Componente della Commissione Vietti; Ordinario di Istituzioni di Diritto Privato, Università Roma Tre

Torino 14 aprile 2003

«La Riforma del Diritto Societario: prime verifiche»

Ferruccio Auletta, Professore Associato di Diritto Processuale Civile, Università di Perugia

Emilio Balocco, Responsabile di Consulenza Generale, SanPaolo IMI

Franco Bonelli, Ordinario di Diritto Commerciale, Università di Genova

Sergio Duca, PricewaterhouseCoopers

Luigi Guidobono Cavalchini Garofoli, Presidente di UniCredit Private Banking

Matteo Mattei Gentili, Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Università di Pavia; Presidente di Banca Euromobiliare

Aldo Milanese, Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti, Torino

Paolo Montalenti, Ordinario di Diritto Commerciale, Università di Torino

Roberto Pinza, Membro della Commissione Finanze, Camera dei Deputati; Tesoriere dell'Arel

Giuseppe Pirola, Studio Pirola Pennuto Zei & Associati

Stefano Preda, Presidente della Banca Esperia; Presidente del Comitato per la *Corporate Governance* delle società quotate

Michele Vietti, Sottosegretario alla Giustizia

Gabriele Villa, Professore Associato di Economia Aziendale, Università Cattolica di Milano

Andrea Zoppini, Componente della Commissione Vietti; Ordinario di Istituzioni di Diritto Privato, Università Roma Tre

Milano 24 febbraio 2003

«Le Imprese e la Riforma del Diritto Societario»

Enzo Berlanda, Presidente del Gestore del Mercato Elettrico; già Presidente della Consob

Enzo Cardi, Ordinario di Diritto Pubblico dell'Economia, Università Roma Tre; Presidente delle Poste Italiane

Alberto Falck, Presidente della Falck; Presidente dell'Associazione Italiana Aziende Familiari

Maurizio Faroni, Vice Direttore Generale del Banco Popolare Verona e Novara; Amministratore Delegato della Banca Aletti & C.

Franco A. Grassini, Professore di Economia Industriale, LUISS «Guido Carli», Roma

Valter Lazzari, Professore di Economia degli Intermediari Finanziari, Università Carlo Cattaneo-Liuc e Università Bocconi

Matteo Mattei Gentili, Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Università di Pavia; Presidente di Banca Euro-mobiliare

Nicolò Nefri, Presidente di RCS Libri

Roberto Pinza, Membro della Commissione Finanze, Camera dei Deputati; Tesoriere dell'Arel

Giuseppe Pirola, Studio Pirola Pennuto Zei & Associati

Dario Trevisan, Avvocato

Michele Vietti, Sottosegretario alla Giustizia

Roberto Zei, Studio Pirola Pennuto Zei & Associati

Roma 5 luglio 2002

«La Corporate Governance tra interessi e valori»

Enzo Cardi, Ordinario di Diritto Pubblico dell'Economia, Università Roma Tre; Presidente delle Poste Italiane

David Devlin, Vice Presidente della FEE Federazione Esperti Contabili Europei

James R. Doty, Partner dello Studio Legale Baker Botts, Washington

Francesco Favotto, Preside della Facoltà di Economia, Università di Padova

Giampaolo Galli, Chief Economist di Confindustria

Gianfranco Imperatori, Presidente dell'Associazione Civita

Alessandro Profumo, Amministratore Delegato di UniCredito Italiano

Milano 17 giugno 2002

«Il controllo indipendente nelle Società: Amministratori non esecutivi, Sindaci, Revisori»

Emilio Balocco, Responsabile di Consulenza Generale SanPaolo IMI

Lorenzo Caprio, Ordinario di Finanza Aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica, Milano

Mario Cattaneo, Ordinario di Finanza Aziendale, Facoltà di Economia, Università Cattolica, Milano

Alberto Falck, Presidente della Falck

Maurizio Faroni, Vice Direttore Generale del Banco Popolare Verona e Novara; Amministratore Delegato della Banca Aletti & C.
Franzo Grande Stevens, Vice Presidente della Fiat
Franco A. Grassini, Professore di Economia Industriale, LUISS «Guido Carli», Roma
Giorgio La Malfa, Presidente della Commissione Finanze, Camera dei Deputati
Valter Lazzari, Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Università Bocconi
Matteo Mattei Gentili, Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Università di Pavia; Presidente della Banca Euro-mobiliare
Raffaele Nobili, Avvocato
Roberto Pinza, Membro della Commissione Finanze, Camera dei Deputati; Tesoriere dell'Arel
Stefano Preda, Presidente e Amministratore Delegato della Banca Esperia; Presidente del Comitato per la *Corporate Governance* delle società quotate
Roberto Rordorf, Consigliere della Corte di Cassazione
Cristina Rossello, Avvocato
Sandro Salvati, Presidente di Alleanza Assicurazioni

Verona 27 maggio 2002

«Le imprese e la riforma del diritto societario»

Nicola Sartor, Pro-Rettore dell'Università di Verona
Bettina Campedelli, Ordinario di Economia Aziendale, Università di Verona
Andreas Deumeland, Amministratore Delegato di Autogerma
Carlo Fratta Pasini, Presidente del Banco Popolare di Verona e Novara
Alessandro Lai, Professore Straordinario di Economia Aziendale, Università di Verona
Stefano Micossi, Direttore Generale di Assonime
Antonino Mirone, già Presidente della Commissione Riforma del Diritto Societario
Roberto Pinza, Membro della Commissione Finanze, Camera dei Deputati; Tesoriere dell'Arel
Angelo Tantazzi, Presidente della Borsa Italiana
Michele Vietti, Sottosegretario alla Giustizia

Padova 15 aprile 2002

«La riforma delle Autorità Indipendenti: la tutela del cittadino»

Francesco Favotto, Preside della Facoltà di Economia, Università di Padova

Enrico Letta, già Ministro dell'Industria, Commercio, Artigianato e Commercio Estero

Gilberto Muraro, Professore di Scienza delle Finanze, Università di Padova; Presidente del Comitato per la vigilanza sull'uso delle risorse idriche

Roberto Napolitano, Vice Direttore de «Il Sole 24 Ore»

Antonio Pilati, Commissario dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni

Pippo Ranci, Presidente dell'Autorità per l'Energia elettrica e per il Gas

Bruno Tabacci, Presidente della Commissione Attività Produttive, Camera dei Deputati

Padova 20 novembre 2001

«Shareholders e Stakeholders: interessi e valori reputazionali»

Enzo Cardi, Presidente delle Poste Italiane

Giorgio Cirila, Amministratore Delegato di Interbanca

Francesco Favotto, Preside della Facoltà di Economia, Università di Padova

Alessandro Profumo, Amministratore Delegato di UniCredito Italiano

Roma 25 ottobre 2000

«La qualità della Corporate Governance»

Enrico Letta, Ministro dell'Industria, Commercio, Artigianato e Commercio Estero

Stefano Preda, Presidente del Comitato per la Corporate Governance delle società quotate

Renato Rordorf, Commissario della Consob

Sandro Salvati, Presidente di Alleanza Assicurazioni

Milano 28 giugno 1999

«La Corporate Governance per le Fondazioni Bancarie e per i soggetti che svolgono attività con finalità sociali no-profit»

Nino Andreatta, Presidente dell'Arel

Roberto Pinza, Sottosegretario di Stato Ministero del Tesoro; Tesoriere dell'Arel

Roma 21 giugno 1999

«Una Corporate Governance per l'impresa italiana in Europa»

Luigi Abete, Presidente della Banca Nazionale del Lavoro

Mario Baldassarri, Ordinario di Economia Politica, Facoltà di Economia, Università «La Sapienza»

Emmanuele Emanuele, Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Roma

Enrico Letta, Ministro dell'Industria, Commercio, Artigianato e Commercio Estero

Renato Rordorf, Commissario della Consob

Sandro Salvati, Presidente di Alleanza Assicurazioni

Mario Sarcinelli, Presidente del Ceradi, Centro di ricerca per il diritto dell'impresa, LUISS «Guido Carli», Roma

Milano 24 settembre 1998

«Corporate Governance e competitività»

Reginald Bartholomew, già Ambasciatore USA in Italia

Mario Draghi, Direttore Generale del Ministero del Tesoro

Stefano Rainer Masera, Amministratore Delegato e Direttore Generale di SanPaolo Imi

Marco Onado, Commissario della Consob

Stefano Preda, Presidente della Borsa Italiana

Alessandro Profumo, Amministratore Delegato di UniCredito Italiano

Jacques Putzeys, Presidente di Easdaq European Association of Securities Dealers Automated Quotation

Luis Ramallo, Vice Presidente della Comisión Nacional del Mercado de Valores

Massimo Russo, Consigliere Speciale del Direttore Generale di International Monetary Fund

Roma 12 giugno 1997

***Presentazione indagine «Lineamenti di Corporate Governance
e CoSO Report»***

Innocenzo Cipolletta, Direttore Generale della Confindustria

Giuseppe De Rita, Presidente del CNEL

Alfonso Desiata, Presidente dell'ANIA

Mario Draghi, Direttore Generale del Ministero del Tesoro

Tommaso Padoa Schioppa, Presidente della Consob

Alberto Pera, Segretario Generale dell'Autorità Garante della
Concorrenza e del Mercato

Giuseppe Zadra, Direttore Generale dell'ABI

Finito di stampare
nel mese di giugno 2004
Grafica Cristal S.r.l., via Raffaele Paolucci, 12/14 - 00152 Roma