



Giustizia e sviluppo

Responsabilità sociale delle imprese: delocalizzazione e diritti umani

La Corporate Social Responsibility

nel Tessile Abbigliamento:

Modelli virtuosi e buone pratiche per una competitività sostenibile; il ruolo della

Grande Distribuzione Organizzata e del Dialogo Sociale



Quaderni di Fabbrica Ethica

n. 3

Quaderni di Fabbrica Ethica

3. Internazionalizzazione, delocalizzazione e globalizzazione dei mercati

La realizzazione di questo volume

– stata curata da

Libera Università degli Studi Sociali – LUISS Guido Carli – Sebastiano Maffettone, Ingrid Salvatore

Avanzi SRL, Idee, ricerche e progetti per la sostenibilità – Davide Dal Maso, Fabio Guenza

Regione Toscana

Fabbrica Ethica

è un progetto della Regione Toscana - Assessorato alle Attività Produttive

coordinato da

Ambrogio Brenna (Assessore)

Fabrizia Paloscia (Responsabile Segreteria Assessorato)

Simone Sorbi (Dirigente del Settore Politiche Regionali dell'innovazione e della ricerca

Bruna Cantaluppi, Giuseppina De Lorenzo e Fortuna Sammarco (funzionarie del Settore)



Catalogazione nella pubblicazione (CIP) a cura
della Biblioteca della Giunta regionale toscana:

Giustizia e sviluppo

Responsabilità sociale delle imprese: delocalizzazione e diritti umani

La Corporate Social Responsibility nel Tessile Abbigliamento: Modelli virtuosi e buone pratiche per una competitività sostenibile; il ruolo
della Grande Distribuzione Organizzata e del Dialogo Sociale

(Quaderni di Fabbrica Ethica; 3)

I. Toscana. Direzione generale dello sviluppo economico

II. Libera Università degli Studi Sociali, LUISS Guido Carli

III Fabbrica Ethica

IV Avanzi srl 1. Aziende tessili – Decentramento produttivo – Aspetti sociali – Rapporti di ricerca

658.408

Realizzazione grafica e stampa

Centro Stampa

Giunta Regione Toscana

Tiratura copie 2000

Distribuzione gratuita

settembre 2007

INDICE

Presentazione

PAG XXXXXX- Assessore Ambrogio Brenna

1. Giustizia e sviluppo

Responsabilità sociale delle imprese: delocalizzazione e diritti umani

- n. Pag. 1. Il significato della ricerca: la filosofia e il dibattito pubblico
- n. pag. 2. La delocalizzazione: i suoi fan e i suoi detrattori
- n. pag. 3. La libertà del mercato
- n. pag. 4. I diritti umani
- n. pag. 5. Verso una teoria

2. La Corporate Social Responsibility nel Tessile Abbigliamento: modelli virtuosi e buone pratiche per una competitività sostenibile. Il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata e del Dialogo Sociale

- pag. Questioni originarie, percorso logico e metodologia adottata
- pag. Introduzione - il mercato del tessile abbigliamento-accessori
..... pag.
- pag. Dinamiche innovative; sviluppo e commercio sostenibili,
responsabilità sociale dell'impresa e del consumatore pag.
- Il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata pag.
- Rischio/opportunità ambientale e sociale della filiera pag.
- La CSR come vettore della sostenibilità economica. Esperienze internazionali di
concertazione e dialogo sociale..... pag.
- Strumenti, pratiche, iniziative internazionali di CSR..... pag.
- Esperienze di concertazione e dialogo sociale in Italia; il ruolo della Pubblica
Amministrazione
- La CSR a livello delle imprese italiane pag.
- Le prospettive di mercato per le imprese responsabili
- Conclusioni; un modello italiano di CSR e dialogo sociale? pag.
- Allegati.....pag.
- Appendice.....pag.
- Gli Autori.....pag.
- Credits.....pag.
- I contatti di Fabrica Ethica.....pag.

PRESENTAZIONE DELLE RICERCHE

a cura dell'Assessore Regionale alle Attività Produttive

Il lavoro che presentiamo ha diverse caratteristiche di originalità.

Esso non nasce come un progetto organico, ma bensì dell'accostamento di due attività di indagine e ricerca, condotte in momenti separati ed in maniera autonoma.

La prima è una riflessione di tipo filosofico, commissionata dalla Regione Toscana alla Libera Università degli Studi Sociali - *LUISS*, sul significato di responsabilità sociale e sulla lettura, in termini di equità e giustizia, del fenomeno della delocalizzazione o internazionalizzazione. Il secondo lavoro, condotto in maniera autonoma dalla società *Avanzi*, analizza il fenomeno della delocalizzazione nel settore tessile-abbigliamento, che in maniera più evidente ha subito negli ultimi anni gli effetti della globalizzazione dei mercati, con le conseguenze a tutti note: da una parte - la nostra - perdita di occupazione e di competitività, dall'altra - quella dei paesi emergenti - aumento vertiginoso di crescita, commercio, export accompagnati in molti casi da fenomeni di sfruttamento di manodopera e dumping sociale.

Al di là della semplificazione, quello che ci preme sottolineare è come lo studio dei fenomeni di delocalizzazione e internazionalizzazione dei mercati, non possa prescindere dalla questione dei diritti e della loro tutela in un quadro internazionale.

I due lavori, per quanto dissimili per obiettivi e discipline di riferimento, ci sono apparsi molto vicini sia nell'oggetto dell'indagine, che nelle conclusioni cui esse arrivano, ossia sul significato ed il ruolo che la responsabilità sociale delle imprese assume in quel fenomeno che chiamiamo globalizzazione.

La prima ricerca, condotta da Sebastiano Maffettone e Ingrid Salvatore, ci aiuta a leggere con occhi più attenti un fenomeno - quello della internazionalizzazione - che a prima vista è oggetto di immediate critiche. Attraverso una riflessione molto appassionata e provocatoria il lettore, dopo il giudizio di primo impatto sull'ingiustizia della delocalizzazione, invece di prestarsi alle lusinghe del protezionismo ed alle facili accuse verso la mancata democrazia dei paesi coinvolti, si concentra gradualmente su come questa sia una strada che può portare ad una giustizia universale, se adeguatamente governata.

Analisi del capitalismo manageriale e dei suoi pericolosi effetti, divisione del lavoro internazionale, ricollocazione e riqualificazione dei nostri sistemi produttivi, tutti questi sono i temi che sottendono alla questione del nostro sviluppo economico, ma essi vengono affrontati dal punto di vista della giustizia e del ruolo che le organizzazioni internazionali devono ri-assumersi, in presenza di un mercato che prescinde dalla sovranità dei singoli stati.

Le riflessioni e le conclusioni della prima ricerca ci portano a leggere la responsabilità sociale non come un orpello dell'imprenditore "buono", ma come una scelta razionale e consapevole dell'imprenditore vero, che persegue il benessere proprio e della collettività, fedele all'insegnamento smithiano, e quindi alle premesse, in molti casi tradite, del nostro sistema economico.

Il grande punto di domanda per tutti coloro che si occupano di sviluppo economico è quello di riuscire a dimostrare se questa scelta, razionale e consapevole, trovi riscontri misurabili in termini di redditività e

longevità dell'impresa che la pratica. Questa è la nostra sfida, ma già in questa fase possiamo affermare che il nostro impegno, profuso su tutti i livelli che ci competono, è quello di continuare a sostenere una competitività d'impresa basata su percorsi di responsabilità sociale.

Mentre pubblichiamo questo lavoro le cronache nazionali ed internazionali ci hanno dato molte occasioni per riflettere sul ruolo della classe imprenditoriale nazionale e sulle dinamiche economiche internazionali. Mentre assistiamo all'acceso dibattito sul futuro della maggiore impresa nazionale di telecomunicazioni e sulle accuse di mancata responsabilità alla nostra classe imprenditoriale, siamo al tempo stesso spettatori della polarizzazione del dibattito internazionale che si pone a favore o contro dei primi timidi tentativi di un paese come la Cina di avviare una apertura della sua legislazione in tema di tutela e protezione del lavoro salariato.

A fronte di questi temi, questa pubblicazione ci da' interessanti chiavi di lettura e di comprensione della realtà che ci circonda.

In particolare, i dati e le informazioni riportate nell'indagine condotta da Avanzi ci permette di vedere il ruolo ed i primi risultati che le pressioni internazionali di consumatori e Ong stanno avendo su uno dei settori più sensibili alle dinamiche internazionali, quello del tessile-abbigliamento, consentendoci di valutare il ruolo che grande distribuzione, imprese multinazionali e governi possono avere nell'indirizzare le dinamiche economiche in una direzione invece che in un'altra.

Ad oggi non possiamo prevedere gli esiti delle dinamiche internazionali in corso, quello di cui siamo convinti è che un mercato internazionale che non si pone come obiettivo il perseguimento del benessere per tutti, non risponde alla sua missione intrinseca ed originaria, vale a dire al motivo stesso per cui produzione e commercio sono sorti.

Ambrogio Brenna

Regione Toscana - Cersdu-Luiss

Giustizia e sviluppo

Responsabilità sociale delle imprese: delocalizzazione e diritti umani

A cura di Sebastiano Maffettone e Ingrid Salvatore

Ha collaborato
Francesca Lenzi

Coordinatrice
Francesca Catello

1. Il significato della ricerca: la filosofia e il dibattito pubblico

La globalizzazione è molte cose. Si globalizzano l'informazione, la moda, i consumi. Andiamo al cinema in tutto il mondo nello stesso giorno per l'uscita di "Harry Potter" o di "Guerre stellari". Forse, mangiamo tutti la stessa pizza al sabato sera e, di certo, balliamo tutti la stessa musica. Economisti, sociologi, studiosi di costume e così via ci terranno informati su quanto omogeneo stia diventando il mondo e su quanto diverso. Ma la globalizzazione è anche essenzialmente un'altra cosa. E', a seconda della prospettiva che si assume, l'ennesima forma dell'ingiustizia del nostro sistema economico, oppure la scommessa su un mondo più giusto. E questa è una questione su cui i filosofi hanno qualcosa da dire.

La ricerca che presentiamo ha una natura essenzialmente filosofica. Questo può destare qualche perplessità. Non siamo molto abituati a questo tipo di lavoro. In particolare, a un tipo di lavoro di natura filosofica, commissionato da ente pubblico come la Regione Toscana. Perlopiù, concepiamo la filosofia come qualcosa di peculiarmente accademico, un lavoro, anche piuttosto astruso, che non consideriamo parte abituale delle nostre conversazioni, riflessioni, valutazioni. Meno che mai come terreno o ambito entro cui ha sede il dibattito pubblico. E certamente, la filosofia è *anche* una materia specialistica che ha tutte le ragioni al mondo per starsene chiusa nelle accademie. Ci sono aspetti tecnici che annoiano persino chi li ha scoperti. Ci sono libri complicati che nessuno che non sia uno specialista, e non debba farlo per mestiere, può ragionevolmente desiderare di leggere. Non di meno, la filosofia non è solo questo. E' anche, più semplicemente, il modo in cui si sostiene, si pondera, si difende, si verifica, la plausibilità di una tesi. E' un modo in cui si considera o si risolve un problema.

In linea generale, il ponte fra le istituzioni e la ricerca non è costituito dalla ricerca filosofica. Sono piuttosto i sociologi a riempire questo spazio. Quando un'istituzione commissiona un lavoro, quello che più facilmente si aspetta di ottenere sono informazioni, dati, ricerche sul campo, campioni statistici.

Sarebbe di certo sbagliato stabilire una separazione troppo netta fra la ricerca sociologica e quella filosofica. Tuttavia, resta vero che una ricerca di natura filosofica presenta tratti peculiari. Anche quando la filosofia ha un impiego, anche quando si tratta chiaramente di una forma *applicata* di filosofia, come accade nel nostro caso, dove gli argomenti filosofici vengono rivolti a problemi del tutto concreti (problemi quali l'internazionalizzazione dei mercati, la delocalizzazione delle attività produttive, la protezione dei diritti umani nella politica internazionale), resta vero che una ricerca filosofica ha essenzialmente lo scopo di esaminare le questioni in una dimensione quanto più possibile astratta. Astratta, insisto. Che non significa inutile. Tutto al contrario. Lo scopo dell'astrazione, in filosofia, infatti, consiste nel cercare di cogliere un problema nella sua forma più generale, quella che ci permetterà di comprenderne la natura. Non di meno, questo richiede una difesa.

Per una varietà di ragioni, che non possono essere prese in esame qui, l'atteggiamento generale che si è diffuso, negli anni recenti, è che occorra soprattutto *fare*, avere un atteggiamento pratico nei confronti delle cose, smettere di parlare soltanto o di interrogarsi sulle questioni teoriche, per cercare di fare qualcosa. E

certamente, se passassimo tutto il nostro tempo a riflettere su una cosa senza farla mai, senza mai deciderci in un modo o in un altro, non daremmo né una gran prova di razionalità, e nemmeno forniremmo le basi per una difesa ragionevole della filosofia.

Non di meno, anche l'insistenza su quello che bisogna fare presenta le sue ingenuità e può essere sopravvalutata. Spesso, infatti, noi ci troviamo nella condizione di non sapere bene che cosa fare. Spesso, ci troviamo di fronte a problemi che sembrano condurci in direzioni opposte. A volte dobbiamo decidere tenendo presente che ciascuna decisione comporterà delle perdite. Cosa dobbiamo fare in quei casi? Cosa è giusto? Qual è la decisione migliore e perché? Perché ci troviamo in un dilemma e che cosa lo genera?

In questi casi, e non sono rari, quello che possiamo fare, quello che soltanto può farci decidere in una direzione o un'altra, è l'analisi del problema. E questa è una questione filosofica. Questo illustra assai bene il caso che qui andremo a discutere. E la ragione per cui valeva la pena di affrontarlo in termini e con strumenti filosofici. Di fronte all'internazionalizzazione dei mercati, infatti, abbiamo sul campo una varietà di questioni e di problemi che, ben prima di essere risolti, necessitano di essere compresi. L'internazionalizzazione dei mercati, infatti, comporta contemporaneamente la redistribuzione del lavoro, e del benessere che possibilmente ne deriva, e il rischio di sfruttamento di fasce di lavoratori. Comporta bambini che lavorano e bambini che possono andare a scuola. Che cosa dobbiamo fare? Come possiamo tenerci il buono ed evitare il male? Quali fatti che richiedono di essere presi in esame comportano quali conflitti? E qual è il modo migliore di risolvere questi conflitti?

Quello che si sostiene qui è che nella maggior parte dei casi, un problema non è costituito tanto dal fatto che non riusciamo a fare quello che sappiamo che si dovrebbe fare. Ma proprio il contrario. Non sappiamo bene che cosa bisognerebbe fare. Quando questo accade, quello che abbiamo è un problema teorico genuino.

Questo è il caso, così sosteniamo, della ricerca che presentiamo. Rivolgendoci alla questione specifica che era oggetto del lavoro che ci era stato commissionato - vale a dire, il fenomeno della delocalizzazione - abbiamo cercato di mostrare, in primo luogo, che tipo di problema ci siamo trovati di fronte.

Ma non è ancora tutto.

Il predominio sociologico nello studio della società e, in generale, di fenomeni sociali della natura più varia, ha radici complesse. Sommariamente, si può sostenere che tre tradizioni, assai importanti nel nostro paese, hanno contribuito a marcare profondamente il nostro sostanziale scetticismo sia su un dibattito pubblico caratterizzato dalla riflessione e argomentazione filosofica, sia, e ovviamente, in modo che riteniamo connesso, sulla natura morale di almeno molte, se non tutte, le questioni sociali. Si tratta, in primo luogo, della sovrapposizione fra moralità e religione. E' molto diffusa nella nostra visione della moralità la convinzione che la sostanza di una visione etica sia fornita dalla religione. Il punto di vista morale, in breve, è spessissimo espresso e sovrapposto al punto di vista religioso. Pubblico o politico significa "frutto di un compromesso", non morale. E il recente dibattito sulla necessità di difendere la natura religiosa della nostra vocazione laica, non fa che confermare il persistere di questa confusione. Per parafrasare una battuta che ha avuto grande successo, quando si dia il caso che si ponga nel dibattito pubblico una questione morale - appunto, "di' qualcosa di morale" - quello a cui normalmente si pensa non è un filosofo. E' un cardinale.

A questo si somma la nostra tradizione giuridica, più significativa e pervasiva della nostra tradizione filosofica. La tradizione giuridica, anche se difende una visione laica, legalistica, del pubblico o della politica, condivide, paradossalmente, la stessa concezione della moralità appena vista. Vale a dire, la tesi secondo cui della moralità non si dà argomentazione, che le questioni morali sono essenzialmente questioni private, soggettive, personali, impossibilitate pertanto a essere discusse, valutate, giustificate. Infine, vi è la tradizione marxista che ha profondamente influenzato l'approccio sociologico e che, di nuovo, condivide e contribuisce a diffondere lo scetticismo etico. Le società, secondo questa visione, possono essere indagate, esaminate, descritte. Ma non orientate moralmente. Non esiste un dibattito pubblico che abbia natura morale.

Questo scetticismo morale, tuttavia, sta progressivamente venendo meno. Anche grazie all'affermarsi di alcune nuove discipline, come, appunto, l'etica degli affari, la bioetica, ma anche altre (per esempio, si potrebbero, e forse dovrebbero, includere fra queste lo studio dei sistemi di welfare e del lavoro), l'idea di un'etica pubblica si va via via facendo più chiara¹. Quello che qui viene proposto è l'ideale di un'etica pubblica. Il tentativo è quello di provare a fare della filosofia il terreno della ricerca, trattando le questioni morali come parte centrale delle nostre scelte pubbliche e politiche, delle loro giustificazioni e della loro valutazione.

Non vorremmo, tuttavia, suggerire un'idea troppo astratta del dibattito pubblico. Al contrario. Quello che proponiamo non è una applicazione delle cose più generali e astratte che i filosofi imparano alle questioni mondane. Non pensiamo che i filosofi imparino in astratto, per esempio, cosa sono i diritti umani e poi "applicchino" questa loro conoscenza al mondo: alle condizioni di lavoro nelle fabbriche, per dire. Oppure, imparino cos'è la giustizia e poi applichino, questo loro sapere astratto, alla situazione dei mercati internazionali. Il tentativo che facciamo qui, infatti, è opposto. Prendiamo un oggetto del mondo – l'internazionalizzazione dei mercati o la delocalizzazione – per vedere se questo oggetto del mondo dice qualcosa della filosofia. Facciamo questo per una ragione molto semplice. In realtà, noi crediamo che la filosofia funzioni quasi sempre così. In un certo senso, tutta la filosofia è applicata. Perché la filosofia può contare su un solo laboratorio, che siamo noi stessi, e su un solo tipo di esperimento: il modo in cui diamo conto, organizziamo, sistemiamo, giustifichiamo e concateniamo per via razionale quello che la nostra esperienza del mondo ci dice. Quella che difendiamo, dunque, non è un'idea alta della ricerca applicata. Ma un'idea "bassa" della filosofia. "Bassa" nel senso appena detto. Ciò di cui facciamo filosofia è quello che ci succede. Quello che ci pone problemi e a cui non sappiamo bene come rispondere. E ciascuno di questi problemi può diventare un sapere nuovo – o aggiungere una luce nuova a vecchie questioni filosofiche.

Questo è il caso dello statuto dei diritti umani nel mercato internazionalizzato. Cercheremo di mostrare che se proviamo a interrogarci su quello che sta succedendo nei mercati internazionali e sul modo in cui aziende, paesi e organizzazioni internazionali stanno provando a definire un assetto possibile, impariamo qualcosa non dell'etica degli affari soltanto, non delle aziende o del lavoro. Ma dell'etica, cioè della filosofia.

¹ L'idea di etica pubblica, per la verità, circola ormai da diversi anni. Grosso modo dagli anni Ottanta, grazie al lavoro di Politeia e di filosofi impegnati su questo fronte, come, oltre al co-responsabile di questo lavoro, Sebastiano Maffettone, Salvatore Veca, Elena Granaglia, Lorenzo Sacconi, solo per citare alcuni. Ma naturalmente ci può volere molto tempo perché un simile cambiamento si affermi in maniera stabile e diffusa.

L'idea al fondo di questa ricerca, dunque, è quella di vedere se della filosofia si possa fare oggetto di dibattito pubblico. Se si possa parlare di etica o di valori o di ragioni o motivazioni più o meno allo stesso modo in cui parliamo di classi o di sistemi produttivi, di interessi o partiti. Ci spinge a farlo la constatazione che anche la diffusione stessa dell'etica degli affari (o della bioetica, come si è detto, e in generale, la penetrazione di un diverso approccio alle questioni sociali) ha contribuito a creare un clima decisamente favorevole, nonché interesse diffuso. Ormai, nelle aziende, e in generale nei luoghi di lavoro, quasi tutti hanno sentito parlare di cose come codici etici, bilanci sociali, certificazioni, valori. E la stessa iniziativa della Regione Toscana contribuisce a mostrarlo. Si tratta di un intero vocabolario che non dovrebbe essere preso senza criterio. Il tentativo che facciamo è di rendere in qualche modo disponibile non solo le parole d'ordine, ma l'intero discorso, per dargli senso, per sapere di che cosa stiamo parlando e come. Nasce così il taglio specifico che abbiamo deciso di dare a questo lavoro. Nel caso della delocalizzazione ci siano trovati di fronte a una varietà di questioni che abbiamo cercato di ordinare non in una vera e propria teoria, che siamo ancora lontani dal possedere, ma in quella che ci sembra la direzione di una teoria possibile. Con questo riteniamo di poter dare un contributo originale al dibattito, anche entrando nel merito di questioni specifiche che non sono tendenzialmente riconosciute come oggetti peculiarmente filosofici. Questo è il caso del dibattito sulla piccola e media impresa, sui distretti industriali, sul significato economico della delocalizzazione e così via. Ringraziamo la Regione Toscana per averci messo nelle condizioni di farlo.

2. La delocalizzazione. I suoi fan e i suoi detrattori

Quand'è che abbiamo cominciato a parlare di responsabilità sociale delle imprese? All'inizio, c'era l'etica degli affari. Dobbiamo risalire a poco meno, ormai, di venti anni fa. Erano gli anni delle borse che andavano all'impazzata, degli azionisti e dei manager. Anni in cui piccole e giovani aziende potevano affermarsi sul mercato in pochi giorni e fortune potevano essere accumulate in altrettanto poco tempo. Sembrava, soprattutto, che le aziende potessero regalare profitti nel mercato azionario del tutto indipendentemente da come stavano realmente: da quanto vendessero i loro prodotti e come fossero realmente, da quale fosse la realtà produttiva.

Ricordiamo in molti i film che Hollywood andava producendo in quegli anni. Le aziende svuotate dall'interno da manager privi di scrupoli, interessati solo a capitalizzare i loro guadagni. I lavoratori licenziati. O aziende inesistenti nella realtà, quotate sul mercato e poi sparite rapidamente. La finanza contava più dell'economia reale. Erano gli anni della *New Economy*, quelli in cui il lavoro si smaterializzava. E, naturalmente, non erano solo truffe. L'economia di internet, Amazon, Google, le comunicazioni, i cellulari, sono tutte cose reali, diffuse in quegli anni. Non di meno, sono poi venuti gli scandali. Il sistema è crollato e i guadagni sono finiti per tutti, con enormi perdite per gli azionisti.

Joseph Stiglitz ha fornito un'analisi dettagliata di quello che è successo in quegli anni, dedicando loro un libro². Secondo la sua tesi, all'origine del collasso bisogna individuare un sistema particolare di contabilità aziendale che ha consentito ai manager di arricchirsi, ma ha costituito un vero e proprio imbroglio per gli azionisti. Si tratta del sistema delle *stock options*.

Le *stock options* sono azioni che vengono assegnate al manager come parte integrante del suo stipendio. Spesso, le *stock options* hanno costituito la parte più significativa della paga del manager. Il loro scopo iniziale era quello di consentire ad aziende piccole e soprattutto giovani di attirare e motivare manager capaci e di successo, senza dover pagare lauti stipendi che non avrebbero potuto permettersi. In qualche modo, le *stock options* costituivano un modo di far correre al manager parte del rischio. Quanto più l'azienda sarebbe cresciuta, tanto più il valore delle *stock options* sarebbe aumentato e tanto più il manager avrebbe visto crescere i suoi guadagni. Se quella stessa cifra avesse dovuto essere pagata direttamente al manager dalle aziende, piccole e giovani aziende, aziende in cui il valore immateriale, il valore dell'idea, per così dire, era di molto superiore al valore materiale – in termini di capitali, immobili, numero di lavoratori e così via – non avrebbero potuto permettersi di farlo. Le *stock options*, dunque, erano il motore di una nuova economia, un'economia leggera, se così vogliamo dire, in cui il valore immateriale contava molto. Del resto, aveva senso. La *New Economy* non era, di per sé, una bolla. Come Stiglitz non manca di notare, nasceva da anni di finanziamenti alla ricerca, dalla creazione dei centri di eccellenza universitari che avevano prodotto, infine, le competenze e i prodotti che potessero andare nel mercato. Si raccoglievano con la *New Economy* i

² J. Stiglitz, *I ruggenti anni Novanta*, Einaudi, Torino 2005.

frutti degli investimenti degli anni passati in ricerca di base³. Dove è nato allora il problema? Perché la *New Economy* è stata travolta dagli scandali finanziari?

La tesi di Stiglitz è che molta parte della crisi della *New Economy* è stata determinata dal fatto che le *stock options* sono state usate in modo sbagliato. Infatti, piuttosto che considerare le *stock options* un costo, una legge mal fatta ha consentito alle aziende di conteggiarle come ricavi. Quello che, nella buona sostanza, era lo stipendio del manager poteva essere considerato un guadagno dell'azienda. Se ne comprende bene il risultato. Gli azionisti sono stati imbrogliati. E lo sono stati in vari modi⁴.

Il primo e più ovvio è che, in questo sistema, l'azionista non è mai a conoscenza del valore reale delle sue azioni. Infatti, se io non so quanto incide il guadagno del manager nel bilancio, ovviamente, non so quanto vale l'azienda. E dunque non so quanto vale realmente la mia azione. Se mi dicono che il valore della mia quota è 100, corrispondente a una x parte della proprietà dell'azienda che io possiedo, ma il valore delle *stock options* possedute in realtà dal manager, e non da me, incide per 60, il valore reale è di 40. Io tuttavia non lo posso sapere. Io, in breve, possiedo parte del costo, ma mi viene detto che quello che possiedo è valore⁵. Non solo. Con questo sistema, naturalmente, il manager è incentivato a ridurre al più breve tempo possibile la sua esposizione. Il manager sa bene che l'azienda è sopravvalutata. E, a differenza dei suoi azionisti, è in condizione di sapere prima quando è il momento di vendere. Se o quando la bolla scoppia, il manager può capitalizzare i suoi investimenti, scaricando tutto il costo sugli azionisti. Ed è, infatti, proprio quello che è successo.

Naturalmente, il nostro scopo qui, la ragione per cui siamo partiti da questa analisi, non è quello di stabilire quanta plausibilità o quanta forza abbia la tesi esplicativa avanzata da Stiglitz. Può darsi che la sua ipotesi, che scarica molta parte della responsabilità degli scandali finanziari degli anni Novanta su un cattivo sistema di redazione dei bilanci, sia eccessivamente semplificata per farne una tesi sulla *New Economy* o la base di una valutazione delle pratiche della responsabilità sociale. Non è questo il punto che interessa a noi. Quello che ci interessa, invece, di questa analisi della finanziarizzazione dell'economia e degli scandali che ne sono seguiti, è la centralità della figura del manager. Questo, infatti, ha un legame profondo con i temi che sono qui in discussione.

Proprio in base all'analisi di Stiglitz e ad altre simili che sono state avanzate, l'acquisizione di una sempre maggiore centralità nella gestione delle aziende da parte dei manager, è stata indicata come la causa dell'affermarsi di un comportamento via via più irresponsabile delle imprese⁶. In particolare, quello che viene messo in rilievo è il nesso fra la managerializzazione della gestione, la conseguente perdita di centralità della produzione e l'irresponsabilità delle aziende.

Come è facile comprendere, la perdita di centralità della produzione è il punto che ci riguarda più da vicino. Infatti, se questa ipotesi tenesse, tutti i fenomeni di delocalizzazione dovrebbero essere compresi e analizzati in termini di irresponsabilità. La tentazione di collegare queste due cose è forte, stabilendo un nesso fra la sostituzione del vecchio capitalismo familiare con il nuovo capitalismo dei manager e le cause

³ Ivi, p. 50.

⁴ Ivi, pp. 112-113, in particolare. Ma in generale, l'intero par. 5, intitolato "Contabilità creativa", pp. 109-134.

⁵ Ivi, p. 114.

⁶ L. Gallino, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.

dell'irresponsabilità nei comportamenti da parte delle aziende⁷. In primo luogo, uno dei *leit motiv* dei manager è che il prodotto non conta. Un manager può indifferentemente guidare il team di una squadra automobilistica, vendere coloranti, medicine, telefoni o stelle della televisione. Il suo valore si manifesta, infatti, non in quello che realmente crea in termini di qualità del lavoro, di creazione di beni materiali, di qualità del prodotto, di quantità e qualità dei lavoratori. Il suo scopo è il profitto a medio-breve termine. Questo determina, appunto, impresa irresponsabile⁸. Non a caso, l'affermarsi del capitalismo manageriale coincide con una forma di deresponsabilizzazione dalla produzione. Nessuno bada più davvero a quello che si produce, a come si produce, a come stanno i lavoratori, alla loro competenza, al loro livello di fedeltà. Quello che conta, come abbiamo detto, è il profitto a breve termine. Profitto a breve termine significa, per esempio, sfruttamento dei lavoratori, con alcune conseguenze.

La prima e più significativa: se il lavoro costa meno altrove, allora tanto meglio andarlo a fare altrove. Se questo significa che bisogna licenziare migliaia di persone, allora si licenzi. Molto meglio appaltare il lavoro a piccoli imprenditori locali in Vietnam, in India, nella Filippine, in Cina e ovunque vogliate⁹. Questo collega gli scandali finanziari appena menzionati alla delocalizzazione del lavoro. Si tratterebbe di due fenomeni profondamente legati. Anzi, più precisamente, dello stesso fenomeno. Managerializzazione, finanziarizzazione, delocalizzazione a livello planetario sono la stessa cosa: sono la perdita di rilevanza della produzione e la deresponsabilizzazione rispetto al lavoro, ai lavoratori, alla produzione¹⁰. Questo fa della globalizzazione, dell'internazionalizzazione dei mercati e, per quanto ci riguarda, della delocalizzazione- uno dei fenomeni centrali della globalizzazione - l'essenza stessa della irresponsabilità delle imprese. Ma è proprio così?

Ci proponiamo di smentire questa tesi.

In realtà, quando la *New Economy* si andava affermando, all'epoca della finanziarizzazione dell'economia, il lavoro manifatturiero era già delocalizzato, era cioè già ampiamente sparito dai paesi più industrializzati. Non è la finanziarizzazione o la managerializzazione della gestione che hanno generato delocalizzazione. Abbiamo riportato l'analisi di Stiglitz precisamente allo scopo di smentire questo presunto nesso. Non v'è relazione fra gli scandali finanziari e questo processo di smobilitazione del lavoro. I due fenomeni sono tutt'altro che collegati e travolgere la *New Economy* insieme agli scandali produce molti effetti perversi. Il primo è quello di non vedere quanto di reale c'era nella *New Economy*, confondendo quello che non ha funzionato con l'intero fenomeno¹¹. Così facendo, ci si ritrova a difendere il vecchio capitalismo, con un effetto abbastanza paradossale, sottolineato di recente da Accornero¹². Confondendo quello che di reale è accaduto con i suoi problemi, si finisce col credere che non c'è davvero alcun bisogno di nuova economia e che si può continuare a vivere tutta la vita senza legare il proprio sistema produttivo a una crescita costante

⁷ Ivi, p. 35. Non di meno, persino fra gli scettici sull'utilità della riflessione etica in materia di economia, si sostiene che la questione della proprietà è sostanzialmente irrilevante. Si veda, G. Rossi, *Capitalismo opaco*, a cura di F. Rampini, Lateza, Roma-Bari 2005.

⁸ L. Gallino, *L'impresa irresponsabile*, cit., p. 103.

⁹ Ivi, p. 41. D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit., discute questo punto alle pp. 59 e 60.

¹⁰ Questa è, nella buona sostanza, la tesi di fondo di un recente successo planetario. *No logo* di Naomi Klein. Si veda N. Klein, *No logo. Economia globale e nuova contestazione*, Baldini e Castoldi, Milano 2002.

¹¹ J. Stiglitz, *I ruggenti anni Novanta*, cit., p. 178. E' molto interessante e proficuo il modo in cui Stiglitz collega le vicende economiche alle performance in termini di ricerca di base finanziata dallo stato.

¹² A. Accornero, *Era il secolo del lavoro. Come era e come cambia il grande protagonista del '900*, il Mulino, Bologna 2000.

degli investimenti in ricerca e sviluppo. Questo non solo è pericoloso per la nostra economia, come vedremo anche più avanti. E' *ingiusto*. Perché finisce con il ridursi a una difesa protezionistica del proprio sistema economico e produttivo, a totale svantaggio dei paesi più poveri. Noi vogliamo provare a raccontare una storia differente.

Cominciamo con un piccolo esperimento. Provate a guardare l'etichetta della maglietta che indossate o l'interno della borsa o cartella. Troverete diciture del tipo "Made in Cina", "Filippine", "India". E per la verità, anche se non trovate questa dicitura, ma la prestigiosa etichetta "Made in Italy", non è affatto detto che sia stato interamente prodotto in Italia. Facilmente, la vostra maglietta è stata imbustata in un'azienda del Veneto o, forse, stirata in un'azienda delle Toscana o delle Marche. La cucitura, il taglio, la concia, parte o l'intera produzione, sono state probabilmente fatte in Polonia, in Bulgaria o in Romania. Non solo. La maglietta che abbiamo comprato al mercato è che ci è costata due o cinque euro e la borsa o i jeans che abbiamo visto nei negozi di via del Corso a Roma a un prezzo ben più alto potrebbero essere stati fatti dalle stesse mani, nella stessa azienda, nello stesso posto. Con ogni probabilità, sono stati fatti in un luogo dove prima non c'era niente e dove, all'improvviso, si sono visti sorgere grappoli di capannoni. Uno accanto all'altro, senza ordine, senza strade, senza sistemi di fognature. Senza palazzi intorno dove abitare. Ancora, con ogni probabilità, la vostra maglietta o i vostri jeans sono stati confezionati da una giovane operaia, forse molto giovane, che si è trasferita in uno di questi luoghi dalla campagna, insieme ad altre donne: una paga schifosa è ancora meglio di niente. Lavora per molte ore al giorno e dorme, probabilmente, in un capannone o in alloggio più o meno di fortuna. Non c'è sindacato, non c'è statuto dei lavoratori, non ci sono contratti collettivi del lavoro. Facilmente lavora a cottimo. Se rimane incinta viene immediatamente licenziata, perché gli aborti spontanei in fabbrica hanno già creato problemi con le Ngo presenti e nessuno vuole grane. Lavora per grandi aziende che hanno delocalizzato i loro impianti nel suo paese¹³. Oppure, lavora per un piccolo imprenditore locale che prende commesse da grandi aziende. Il piccolo imprenditore vende a prezzi più o meno stracciati quello che trovate sulle bancarelle dei mercatini a poche lire e - c'è qualche ragione di credere - quello che trovate nelle vetrine dei grandi negozi monomarca a cifre che vi sembrano errori di battitura della commessa. (Una notizia: le commesse non fanno errori di battitura.)

Siamo partiti da questa descrizione tanto fosca quanto, purtroppo, realistica, per mostrare dove trova la sua plausibilità la tesi che la globalizzazione è il male e, con essa, la tesi collegata secondo cui delocalizzazione e impresa irresponsabile sono in sostanza la stessa cosa. Cos'è successo? Gli imprenditori sono diventati cattivi? Armani o Calvin Klein (o Levi's o Gap, per citare due aziende che si sono realmente trovate a fare i conti con scandali relativi alle condizioni di lavoro), per non dire delle piccole e medie aziende dei nostri distretti industriali, hanno finalmente mostrato la loro natura di sfruttatori e capitalisti selvaggi?¹⁴

Non è andata proprio così. Varie cose nel mezzo spiegano quello che è successo. Tanto per cominciare, i costi. Si possono facilmente impiantare fabbriche ovunque, perché i trasporti sono diventati molto meno

¹³ "Verso la fine degli anni Novanta del Novecento quasi il 50% del lavoro manifatturiero era localizzato nelle economie in via di sviluppo, e nel 2000 più del 65% delle esportazioni dai Paesi in via di sviluppo verso il mondo industrializzato era costituito da manufatti", D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit., p. 50.

¹⁴ Come si vedrà meglio più avanti, la scelta del settore tessile non è casuale. Sull'importanza del tessile nello sviluppo dei sistemi produttivi, avremo qualcosa da dire più avanti.

costosi. Si possono facilmente spostare merci, persone, macchinari a costi molto bassi. La facilità e il costo assai basso delle comunicazioni. Una mail non costa quasi niente. E si possono ordinare per e-mail commesse per centinaia di milioni, correggere errori di produzione o modificare date di scadenze. Telefonare è un gesto banale. Se sorge un problema a Bogotà si alza il telefono e con poche lire si parla con New York o Singapore in qualche secondo. Tutto questo è arcinoto e non c'è bisogno di insistere¹⁵. Ma c'è una cosa molto più significativa. C'è la perdita di rilevanza del lavoro manuale in sé. Cosa vuol dire, perdita di rilevanza del lavoro? Il lavoro non è più, se non in minima parte, corrispondente al valore del prodotto. Produrre jeans, per quanto costosi possano essere, per quanto ricamati, firmati, strappati nei punti giusti, a vita bassa, bassissima, decorati, è una cosa facile. Non c'è bisogno di speciale qualificazione. Non c'è bisogno di competenze particolari. Basta copiare un modellino. Si può facilmente insegnare a una ragazza come si usa una macchina da cucire. E se il lavoro in sé non è più una parte significativa di quello che compriamo, questo significa che per le aziende non vale la pena concentrare i loro sforzi sulla produzione che può, dunque, essere facilmente appaltata ad altri. Tutto quello che importa è sapere che a gennaio o a marzo uno stock di pantaloni taglia 40 arriverà dalle Filippine. Quelli di taglia 42, magari, sono stati commissionati in Vietnam e non arriveranno prima di metà aprile. Ed è proprio in questi paesi, naturalmente, che un piccolo imprenditore sta assumendo operai a cottimo. In un posto del tipo che abbiamo appena descritto, con capannoni che vengono su a grappoli. Il committente, di solito, non sa nemmeno come si produce e dove si produce. Non sa o può non sapere in che condizioni si lavora. Con quali paghe. Con quali garanzie o violazioni dei diritti. E' questo che ha prodotto l'irresponsabilità. Ma che cosa ha generato la perdita di centralità del lavoro manuale? E cosa vuol dire esattamente?

Quello che è successo è che il lavoro che occorre per produrre un oggetto non è più la parte più significativa del prodotto stesso. Questo è assai facile vederlo nel caso di prodotti ad alto valore aggiunto. Quando compriamo un telefonino, quello che stiamo comprando, quello che ha valore, è la tecnologia che contiene. Non è certo il costo dell'oggetto. Non sono la tastiera o il pezzo di plastica che lo compone quello che dà valore al prodotto. E lo stesso accade con un computer. La tastiera di un computer o la scatola che lo contiene è un oggetto banale. E banale ne è la produzione. Quello che ne fa il valore è la tecnologia contenuta¹⁶. Quello che è ancora più interessante notare, tuttavia, è che questo non è vero solo per i prodotti ad alto contenuto tecnologico, ma anche per i prodotti più tradizionali, dal tessile alla tecnologica leggera, ai mobili. In realtà, quasi tutto quello che compriamo contiene un software sofisticato che è ciò che le aziende puntano a vendere. Vale la pena di approfondire questo punto, perché questi sono proprio i settori che caratterizzano la nostra economia.

La tesi che intendiamo avanzare è che il fenomeno della delocalizzazione ha radici molto lontane e ben poco a che vedere con gli scandali finanziari e con la managerializzazione. Piuttosto, è connesso, come ben mostra Accornero, alla creazione della società dei consumi di massa e la conseguente terziarizzazione delle società

¹⁵ D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit., p 48.

¹⁶ Il termine "tecnologia" qui deve essere intesa nel senso più ampio, come valore aggiunto. Può trattarsi della qualità, del design, del valore culturale. M. de Cecco, *Piccole imprese, banche, commercialisti. Note sui protagonisti della seconda industrializzazione italiana*, disponibile alla pagina http://www.unipv.it/iuss/sus/dececco_6.html/.

industriali. Processi – è bene sottolinearlo – che hanno inizio all'incirca negli anni Venti del Novecento¹⁷. Che cosa è accaduto, in sostanza?

Molto brevemente, è accaduto che quello che è stato per noi essenzialmente il secolo del lavoro, ha coinciso ovviamente anche la progressiva disponibilità di persone che avevano denaro, e successivamente anche tempo, da impiegare e a cui si poteva vendere quello che, allo stesso tempo, producevano. “Prima crebbero insomma i consumatori, perché erano cresciuti i percettori di reddito, poi crebbero i consumi pro capite perché erano cresciuti i redditi percepiti”¹⁸. Ma, naturalmente, una società dei consumi è ben diversa da una società di soli lavoratori. Vale a dire che in una società in cui il consumo è centrale, cambia anche il lavoro. È questo, a nostro avviso, quello che è successo.

“La constatazione che le abitudini del consumo stavano cominciando a cambiare le condizioni di vita, e che [...] stava per affacciarsi un ‘avvento post-industriale’ – o terziario che dir si voglia – mostrava sotto sembianze diverse quella che decenni era apparsa come una stabile società del lavoro. [...] Furono percepiti allora i sintomi di un cambiamento più profondo, che andava oltre i progressi nella civiltà materiale insiti nella nuova organizzazione di vita. [...] Una novità erano le potenzialità stesse del consumo. Certo, il consumo non era altro se non l'interfaccia della produzione – come diremmo oggi – a cui era funzionale; ma fino ad allora la maggioranza dei lavoratori non se ne era accorta”¹⁹.

Il punto cruciale, quello che non ci deve sfuggire dell'analisi di Accornero appena riportata, è che una società che ha al suo centro il consumo più che la produzione si organizza di conseguenza. Modifica, per cominciare, la sua struttura del lavoro. Quando nel Novecento gli Stati Uniti inventarono il consumo, “la costruzione di un mercato di vendita capillare e in tendenziale espansione richiese molte idee e molti investimenti. I passaggi furono numerosi. Si andò dalla verticalizzazione delle reti commerciali, che comportò la costruzione di magazzini per lo stoccaggio e la creazione dei punti di vendita, all'invenzione di prodotti ‘confezionati’, impacchettati a macchina e contrassegnati da un marchio, dall'addestramento dei commessi viaggiatori alla tecnica e all'arte della vetrinistica, dalle facilitazioni con pagamenti a rate all'istituzione dei grandi magazzini e del loro circuito di rifornimento, dalla promozione pubblicitaria tramite inserzioni alla raccolta di ‘buoni premio’, dalla vendita per corrispondenza agli sconti di fine stagione, dalle catene per la distribuzione diretta grossista-dettagliante agli slogan cantati alla radio e poi agli ‘spot’ televisivi, con le bellezze poco vestite che da decenni alimentano la semiologia del messaggio pubblicitario”²⁰.

In un libro che è diventato di recente un best seller planetario, oltre che un simbolo generazionale, questo complesso di eventi è stato definito come il fenomeno della “brandizzazione” dei prodotti²¹. La “brandizzazione” è il compimento della serie degli eventi perfettamente descritta da Accornero. Nella società dei consumi, abbiamo appena visto, il lavoro si struttura intorno al consumo. Questo significa, ovviamente, che il consumo è reso possibile dal lavoro di qualcun altro. Ma la cosa interessante è che non è

¹⁷ A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, cit., p. 62.

¹⁸ Ivi, p. 60.

¹⁹ Ivi, cit., p. 62.

²⁰ Ivi, cit., p. 60.

²¹ N. Klein, *No logo*, cit., p. 27, ma in generale i capitoli 1 e 2, rispettivamente “Un nuovo mondo di marca” e “Il marchio si espande” analizzano il fenomeno appunto della “brandizzazione”. La creazione di un brand, nella buona sostanza. È promozione del consumo.

più lo stesso tipo di lavoro. Perché è vero che per fare delle merendine bisogna, in primo luogo, avere una fabbrica di merendine. Ma la cosa interessante è che per venderle bisogna confezionarle. E le confezioni, presto si scoprirà, non sono tutte uguali. Presto si farà chiaro che a seconda del colore della confezione, compriamo più o meno volentieri. E diventerà chiaro che questo non succede per caso, ma per precise ragioni che si possono studiare e analizzare. E qualche azienda comincerà a ricorrere ad esperti, commissionando ricerche specifiche, per scoprire che cosa compriamo più volentieri e perché²². E quando tutto questo sarà accaduto, quando l'intero processo sarà portato a compimento, sarà accaduta anche un'altra cosa. E cioè, che il lavoro che occorre per produrre la merendina non sarà più la parte più importante di valore incorporato nella merendina stessa (e men che mai la materia prima). Tutto quello che occorre per venderla – appunto la terziarizzazione – diventa rapidamente più importante. D'altra parte lo sappiamo benissimo da consumatori. Un paio di pantaloni è un paio di pantaloni. Deve più o meno coprire, tenere caldi o tenere freschi. Non molto di più. Ma noi sappiamo bene come comprare una giacca di Armani è molto di più che comprare qualcosa per coprirsi. Noi, appunto, compriamo marchi, stili, idee di noi stessi ed è questo che Armani o Gap o Levi's sanno di dover vendere. Levi's non vende solo jeans. Vende Levi's. Il suo patrimonio sono la sua faccia, il suo nome, i suoi modelli, le sue idee, le pubblicità sui giornali. Questo è un *brand*. Le società industriali, esaminate dal punto di vista dei consumi e non solo della produzione, consistono nello spostamento dall'oggetto, dal prodotto, al marchio. Il vero patrimonio delle aziende non consiste nel prodotto, ma nel marchio. Nel *brand*, appunto²³.

Quando un grande imprenditore della moda decide di dare il suo nome a un profumo, a una catena di alberghi, alle ceramiche o qualunque altra cosa, quello sta facendo – del tutto opportunamente dal punto di vista economico – è commercializzare quello che ha di maggior valore: il suo marchio. La sua reputazione, se vogliamo. Naturalmente, a noi non importa fare un esame delle strategie aziendali. Il nostro non è un lavoro sul significato simbolico dei consumi, o sulla valenza della pubblicità. Tutto al contrario. Quello che stiamo cercando di sottolineare è che una società dei consumi è ancora, ovviamente, una società del lavoro. Solo che è anche e *soprattutto* una società in cui una parte importante del lavoro, e anzi la parte più importante e, di certo, la più difficile, quella che richiede tipi specifici di competenze, è diversa. La produzione manifatturiera in sé e per sé non è l'elemento più significativo.

Insistiamo su questo punto. Infatti, la perdita di centralità del lavoro manuale, non significa affatto che il lavoro sia sparito, come è venuto di moda in questi anni sostenere²⁴. Questa tesi è solo frutto di una miopia del tutto parallela a quella di chi confonde la creazione di una nuova economia con la sparizione della produzione. Il lavoro, infatti, è tanto poco sparito che, come abbiamo già menzionato, il commercio di

²² Si vedano a riguardo gli studi dello psicologo cognitivo Paolo Legrenzi. P. Legrenzi, *Psicologia cognitiva applicata. Pensare e comunicare*, Laterza, Roma-Bari 2001.

²³ In termini più scientifici, la creazione di un brand corrisponde grosso modo alla reputazione. Un fenomeno economico noto e studiato. Qui però valeva la pena di ricorrere a una nozione scientificamente meno accreditata come la creazione di un brand, perché rende più chiaro il legame con il modo in cui cambia il lavoro manuale. Sulla reputazione, si veda, comunque, D.M. Kreps, "Corporate Culture and Economic Theory", in J. Alt e K. Shepsle, *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1990. E L. Sacconi, *Economia, etica e organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma-Bari 1997.

²⁴ A. Gorz, *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Bollati Boringhieri, Torino 1992; J. Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini Castoldi Dalai, Milano 1996. Di Gorz si veda anche, comunque, A. Gorz, *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Bollati Boringhieri, Torino 2003.

prodotti semilavorati si è quadruplicato nel corso di pochissimi anni. Da dove vengono tutti questi prodotti, e dove vanno, se il lavoro è sparito?

Il punto cruciale, invece, è che una parte significativa del lavoro, nelle società di più antica industrializzazione, e, certamente, la parte più redditizia, si è profondamente modificata. Si è fatto più complicata, richiede molta più competenza, richiede flessibilità. Richiede una lunga formazione, studio e ricerca. E questo è il lavoro che può essere fatto solo dove molto alte e significative sono le competenze. Persino bere è un caffè ha smesso da tempo di essere un gesto banale. Starbuck negli Stati Uniti o Illy in Italia costituiscono esempi chiari. Quello che entrambi vogliono vendere, quello con cui entrambi hanno conquistato, con enorme successo, il mercato, non è il loro prodotto - dopo tutto, un semplice caffè²⁵ - ma, come vediamo costantemente, un intero stile. Entrambe queste aziende hanno cercato di legare il caffè che vendono a uno stile di consumo. Hanno creato locali dove si possa non solo consumare un caffè, uguale a mille altri. Ma dove si possa degustare proprio quel prodotto, in un certo modo. Hanno cercato di caratterizzare il marchio. Illy, per esempio, ha cercato di agganciare il suo marchio all'arte e a una certa idea di consumo culturale²⁶. Queste esperienze e molte altre che se ne potrebbero citare, illustrano assai bene come il significato di un'azienda si è progressivamente spostato appunto dalla produzione, alla creazione di un'idea, che è ciò che davvero vale nel mercato. Ed è anche, come appare evidente, quello che davvero costa, quello che più impegna l'azienda. Non è il caffè, non la giacca - il taglio, la cucitura, la stiratura - quello che davvero si vuole vendere. Fare questo, infatti, produrre l'oggetto e distribuirlo nel mercato, una volta che sia stato disegnato, una volta che lo si sia imposto come il nuovo stile della stagione, una volta che ci si sia conquistati uno spazio nel mercato dei marchi, è ovviamente la cosa più facile. Il lavoro manuale, come abbiamo detto, è una cosa che si reperisce facilmente e non c'è ragione di pagarlo tanto. Il costo del lavoro nei paesi ricchi, dunque, è troppo alto a fronte della sua specifica rilevanza per il valore del prodotto. E le aziende semplicemente vanno a cercarsene di meno costoso. Ed ecco dove è finito, in buona misura, il lavoro di cui si lamenta la scomparsa. Quel lavoro, il lavoro che consiste nella produzione di manufatti, si è in gran parte trasferito altrove. In quei paesi di recente e recentissima industrializzazione da cui siamo partiti. Se tutto questo è vero, anche concesso che la delocalizzazione abbia prodotto comportamenti irresponsabili, la ragione non dipende dalla managerializzazione. Ma da una cosa più profonda. E cioè dal fatto che la produzione in sé è diventata secondaria. Con una particolarità a cui vogliamo accennare.

Uno dei fenomeni a cui stiamo assistendo, e anzi, diremmo quasi la scommessa che il paese ha fatto sulla propria economia è quella di creare un marchio nazionale: il *made in Italy*, la cui difesa, promozione e protezione, sono diventati uno dei temi centrali non solo della politica economica nazionale, ma anche della difesa che le aziende stanno facendo di se stesse. In un certo senso, questo è ovvio. Se quello che abbiamo detto sinora vale per le singole aziende, non si vede perché non dovrebbe valere per un intero sistema economico. Noi sappiamo che il *made in Italy* si è conquistato un valore sul mercato. Si compra italiano

²⁵ Non vorremmo qui suggerire l'idea che l'intera strategia delle aziende si basa su pubblicità ingannevole. Infatti, quello che stiamo dicendo è il contrario. Che Illy o Starbuck facciano, tra le altre cose, ottimi caffè è parte di quello che noi pensiamo abbia richiesto lavoro, ricerca e strategie di mercato. Questo è il lavoro, nelle società di lunga industrializzazione. Il sito di Illy è molto interessante da visitare. <http://www.illy.com/default.htm/>.

²⁶ P. Sacco e L. Zarrì, *Perché esiste il settore non profit?*, Working Paper n. 29, Febbraio 2006, Facoltà di Economia di Forlì, Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP, Forlì. www.aiccon.it/file/convdoc/n.29.pdf/.

perché i nostri prodotti sono prestigiosi, sono belli, sono eleganti. E non si vede perché non dovremmo difenderlo. Questo, naturalmente, è vero.

Non di meno, alla base di questa strategia regna una certa confusione. Infatti, la difesa del marchio *made in Italy* si intreccia con il sistema di produzione che tipicamente caratterizza la nostra economia: quello della piccola e media impresa, organizzata in distretti industriali. Il problema è che queste due cose non sono identiche e comportano, in realtà, tanto visioni economiche e del tipo di ruolo che si vuole giocare nella visione internazionale, quanto conseguenze politiche di tipo internazionale, molto diverse tra loro. E' per questo che abbiamo cominciato, come si ricorderà, proprio dall'analisi di Stiglitz.

Stiglitz, infatti, fornisce un esempio paradigmatico di critica ai fallimenti e a quanto di negativo v'è stato nelle politiche che hanno accompagnato il passaggio alla *New Economy*. Ma si guarda bene dall'assumere una posizione che sia né conservatrice né nostalgica. Stiglitz non nega affatto quanto vi fosse di *reale* nella *New Economy*, ed evita ogni sovrapposizione fra l'insorgere degli scandali e il rimpianto per una forma di sviluppo economico decisamente più tradizionali e, come cercheremo di mostrare, alla fine ingiusto, se lo si guarda al livello della divisione internazionale del lavoro²⁷.

²⁷ J. Stiglitz, *I ruggenti anni Novanta*, cit. Si veda il paragrafo "Il richio come stile di vita", a p. 178. In particolare: " Ancorché gonfiata la new economy è stata reale. Internet è stata reale. Le innovazioni, i progressi nelle telecomunicazioni e le nuove modalità imprenditoriali sono stati reali". Non solo. Si badi a come si procede: " Proprio come il XVIII e il XIX secolo hanno sancito il passaggio dall'economia agricola a quella industriale, e i primi tre quarti de l'XX hanno visto lo spostamento dall'industria al terziario, la fine del millennio ci ha portati verso un'economia imponderabile: *l'economia della conoscenza*". Il corsivo è mio.

3. La libertà del mercato

Esiste un approccio radicale all'apertura dei mercati che avanza scetticismo sulla possibilità stessa di regolare il mercato. Paradossalmente, questa visione è condivisa dai difensori strenui del mercato quanto dai suoi detrattori²⁸. Alcuni, come abbiamo accennato, vedono l'internazionalizzazione non come un nuovo fenomeno che richiede regole per funzionare, ma come la via che il capitalismo ha cercato per uscire dalle sue difficoltà, una strategia contro cui bisogna battersi. Questa visione delle cose deve essere respinta sia perché è una visione rischiosa sul piano domestico, sia perché è una visione ingiusta sul piano internazionale. Non di meno, quello che intendiamo sostenere richiede molte specificazioni e molta cautela. Non intendiamo, infatti, con questo sostenere che bisogna lasciare che sia il mercato a trovare da sé la soluzione a ogni male. Al contrario, cercheremo di difendere una apertura persino più blanda di quella che, piuttosto sorprendentemente, i sostenitori dei vincoli al mercato finiscono con il sostenere.

Muoviamo dal domandarci perché le aziende delocalizzano. Le risposte sono molteplici e complesse. Un'azienda può avere interesse a penetrare in un'area di mercato e la via per farlo può essere quella di entrare nel suo mercato del lavoro. Ma la ragione essenziale per cui si danno fenomeni di dislocazione produttiva ha a che vedere con la ricerca di mercati del lavoro e legislazioni decisamente più favorevoli alle aziende. Costo del lavoro più basso, intendendo il costo del lavoro nel modo più ampio – vale a dire: minori diritti sindacali, contratti flessibili, una certa libertà di licenziare, minori vincoli sull'orario di lavoro, una certa libertà nell'assumere fasce della popolazione più deboli – ragazzi, bambini o anche donne che, a seconda di come siano le condizioni del paese, possono rientrare in questa categoria. Non solo. Possono esservi norme sulla sicurezza meno impegnative, minori vincoli per la protezione dell'ambiente e così via. In queste condizioni, si può produrre di più a costi molto più bassi. Dunque, vale la pena per l'azienda spostare, interamente o in parte la produzione, per ottenere vantaggio competitivo o, quando il fenomeno si diffonde, per stare in pari con altre aziende, piazzando i propri prodotti sul mercato a prezzi più bassi. Ma, se è questa la ratio della delocalizzazione o, in generale, della globalizzazione produttiva, allora come ci si può poi aspettare che le aziende non facciano tutto quello che si adatta a una strategia di perseguimento del proprio interesse? Questa posizione è condivisa tanto dai critici radicali del mercato quanto dai suoi fan più estremisti, ma con una diversa impostazione.

Siamo partiti da una posizione che fa della delocalizzazione una delle forme evidenti di irresponsabilità dell'impresa. L'idea, in quel caso, è che non ha alcun senso aspettarsi che le aziende non si regolino inseguendo il loro vantaggio, una volta che si sia concesso loro di farlo, concedendo la ratio della delocalizzazione. L'unico modo efficace di vincolare le aziende è impedire loro di spostarsi. E' contraddittorio chiedere comportamenti non vantaggiosi alle aziende, quando si dà per assunto che la ratio delle azioni dipende dalla massimizzazione dell'interesse. Non ci si può aspettare che io faccia qualcosa per mero interesse e poi, quando è il momento di farla, sia guidato da altre considerazioni. Se le aziende

²⁸ D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit. "La contrapposizione principale è fra chi intende la disuguaglianza globale come il prodotto inevitabile di due secoli di industrializzazione in Occidente e interpreta la globalizzazione come un potente fattore di diffusione del benessere e di riduzione della povertà, e chi sostiene il contrario, ossia che essa crea un mondo più impoverito e disuguale", p. 61.

dislocano la produzione per ragioni di interesse, ebbene sarà l'interesse produttivo e non qualcos'altro a guidare le loro azioni.

Questa posizione presenta molti punti deboli e, infine, non risponde in nessun modo alla sfida più significativa che l'apertura dei mercati lancia: quella di dare ai paesi più poveri la chance di agganciarsi a condizioni di sviluppo e benessere. Ma se prendiamo questa via, quello che stiamo dicendo è che saranno i mercati, e solo i mercati, a creare tali condizioni?

Questa posizione è stata effettivamente sostenuta, per esempio da Jagdish Bhagwati, nel suo esplicito elogio della globalizzazione²⁹. Secondo questa posizione, la ragione fondamentale per cui non ha alcun senso vincolare i mercati e i comportamenti delle aziende è che le regole come minimo sono superflue, come massimo rallenteranno quello che il mercato è perfettamente in grado di fare da sé. Naturalmente, questa è una posizione tradizionale dei liberisti. Da sempre i liberisti difendono la tesi secondo cui i tentativi di regolare il mercato sono destinati a fallire e a creare inefficienze che alla fine non possono che peggiorare le condizioni di vita delle persone, piuttosto che migliorarle³⁰. Ma il senso in cui interessa a noi è meno tradizionale. Infatti, nell'economia internazionale, cioè guardando al sistema mondo e non solo a un singolo paese, questa posizione è stata difesa non in ragione del primato del mercato, ma in ragione di un primato della *giustizia*. E in questo senso, si tratta di una tesi che merita considerare. Infatti, anche se, presa nella sua interezza, la tesi deve essere rifiutata, offre tuttavia almeno una parte di verità che intendiamo difendere.

L'idea su cui la tesi poggia è la seguente. E' un fenomeno noto nell'economia che esista un vantaggio competitivo determinato dallo svantaggio accumulato precedentemente³¹. Quando una tecnologia diventa disponibile in un paese, si produce un vantaggio di quel paese rispetto agli altri che gli permette di crescere e svilupparsi più rapidamente e significativamente, attribuendogli leadership. Esattamente questo, tuttavia, in un tempo abbastanza breve, attribuisce agli altri paesi un vantaggio – detto vantaggio dell'arretratezza³² – che mina la leadership e, a volte, può toglierla. Questo è accaduto, per esempio, nel caso delle ferrovie.

Il vantaggio dell'arretratezza è determinato da due cose che solitamente accadono. Il paese che possiede il bene che crea vantaggio e leadership ha investito risorse in quel bene. Immaginiamo il sistema ferroviario. Il paese che ci è arrivato per primo ha investito in ricerca, poi ha investito per la costruzione delle ferrovie, ha costruito i ponti e le gallerie su cui i treni potessero viaggiare e così via. All'inizio questo gli dà vantaggio rispetto a tutti i paesi che non hanno un sistema ferroviario. Vantaggio in termini di circolazione di beni e persone, di tempi, che si accorciano, di costi che diminuiscono, di disponibilità di merci e così via. Naturalmente, questo ripaga in parte il paese dei costi sostenuti. La gente è complessivamente più ricca e il paese più competitivo. Adesso, però, dall'altra parte, ci sono paesi in cui la gente è complessivamente più povera. Non solo. La tecnologia inventata e prodotta nel paese leader è disponibile. Bisogna fare poco altro che copiare quello che c'è già.

²⁹ J. Bhagwati, *Elogio della globalizzazione*, Laterza, Roma-Bari 2005. La tesi che gli stiamo attribuendo è in realtà più forte di quella che lui effettivamente sostiene.

³⁰ Possiamo citare Hayek, anche se il suo pensiero è certamente più complesso di questa schematizzazione. F. Hayek, *Legge, legislazione e libertà*, Il Saggiatore, Milano 2000.

³¹ V. Zamagni, *Dalla rivoluzione industriale all'integrazione europea*, Il Mulino, Bologna 1999.

³² Ivi, cit., p. 80.

Con minori costi di produzione e senza costi aggiuntivi per lo sviluppo della tecnologia, che viene soltanto presa da un'altra parte, il nuovo paese gode di un vantaggio competitivo, rispetto a quello che ha dato avvio alle ferrovie. Se a questo aggiungiamo poi che lo sviluppo tecnologico ha prodotto a sua volta miglioramenti tecnologici, ecco che il paese iniziale si trova immediatamente in una situazione di svantaggio, rispetto a quello in cui la tecnologia si diffonde più tardi, quando le innovazioni tecnologiche rendono obsoleto il sistema nel paese iniziale. Quel paese può perdere la leadership. L'arretratezza iniziale ha finito per costituire un vantaggio competitivo.

Il vantaggio dell'arretratezza, come ben si vede, costituisce la via essenziale attraverso cui i benefici della tecnologia e del progresso vengono messi a disposizione di tutti. Utilizzando il vantaggio dell'arretratezza, ciascun paese può avere accesso allo sviluppo e creare le condizioni di un maggior benessere. E' fin troppo evidente che questa è precisamente la situazione in cui ci troviamo oggi. Abbiamo già accennato al fatto che una posizione che si arrocca nella difesa un sistema economico tradizionale sottovaluta il senso in cui una economia sviluppata deve crescere e produrre non solo lavoro a più o meno basso contenuto aggiunto. Ora, siamo in grado di mettere a confronto questa tesi, di natura più specificamente economica, con una tesi di natura più etico-politica. Infatti, assumere un atteggiamento protezionistico e nostalgico, oltre a fornire una visione del sistema economico probabilmente inefficace e incapace di reggere la sfida competitiva nel mercato, finisce per costituire un vincolo imposto ai paesi più poveri per un uso competitivo della loro arretratezza. Ma usare il vantaggio dell'arretratezza è quello che tutti i paesi, a vari stadi del loro sviluppo industriale, hanno fatto, a cominciare, come è noto, proprio dall'Italia.

Occorre considerare che "grazie al crescente approvvigionamento internazionale da aziende affiliate e subfornitrici, il commercio di beni intermedi è cresciuto in quanto le multinazionali hanno esteso su dimensioni transnazionali il processo di produzione. Esse stanno dunque creando una nuova divisione globale del lavoro, in quanto la produzione è organizzata su scala mondiale per trarre vantaggio dai costi di produzione più bassi o da particolari condizioni nazionali"³³. In un senso più teorico, impedire di ricorrere al proprio vantaggio, significa impedire l'accesso a quello che costituisce lo strumento principe attraverso cui i vantaggi tecnologici diventano una via per il miglioramento della condizione di vita per tutti. Da questo punto di vista, l'argomento dei sostenitori non solo delle legittimità, ma della giustizia dei vantaggi dell'arretratezza, vede ogni tentativo di regolare il mercato come un sopruso a danno dei lavoratori più poveri perpetrato dai paesi ricchi³⁴. E ne è chiara la ragione. Ogni tentativo di estendere le maggiori garanzie di cui godono i paesi più ricchi ai paesi più avvantaggiati si trasforma in una perdita di capacità competitiva di questi ultimi sui primi³⁵. Un punto importante di questa tesi è che si spinge a sostenere che molta parte delle proteste, sia che vengano dal mercato, sia anche che vengano dal mondo delle organizzazioni più impegnate nella difesa dei diritti umani, finiscono per giocare una partita che è il contrario di quella che vorrebbero. Jagdish Bhagwati denuncia come, nei dibattiti antiglobalizzazione, la voce delle organizzazioni dei paesi ricchi risuoni in misura assai maggiore rispetto a quella dei paesi

³³ D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit., p. 72.

³⁴ Questo è essenzialmente il senso del testo di Bhagwati. J. Bhagwati, *Elogio della globalizzazione*, cit.

³⁵ J. Bhagwati, *Elogio della globalizzazione* cit., p. 42. Ma anche il cap. 12, "Le «corporations»: fanno razzie o portano benefici?", pp. 223-268.

poveri³⁶, concordando su questo – piuttosto a sorpresa - con un beniamino della giustizia sociale internazionale, Amartya Sen³⁷.

L'idea qui è che spesso siamo vittime di una sorta di errore prospettico sulle reali volontà dei paesi più poveri. Che se si ascoltasse anche la loro voce, se si desse la possibilità anche ai governi dei paesi più poveri di contare nelle decisioni, si avrebbe una visione diversa della globalizzazione e, in generale, del significato da attribuire all'apertura dei mercati³⁸. Esiste sicuramente un senso in cui, come abbiamo cercato di illustrare, bisogna lasciare la possibilità ai paesi più poveri di utilizzare, così come tutti gli altri hanno di volta in volta fatto, il loro vantaggio dell'arretratezza. Lo abbiamo visto di recente. In effetti, le proteste contro la Cina non sono state all'ordine del giorno fino a quando le imprese non si sono trovate più a trarre vantaggio da quelle condizioni, ma i loro mercati invasi dai prodotti cinesi³⁹.

Tuttavia, questo non può significare che il mercato può essere il solo vettore di autoregolamentazione dei mercati. Che non ci sia niente che si possa dire o fare. Che di fronte a qualunque giustizia a qualunque bruttura, che di fronte alla situazione in cui si lavora nelle zone di libero mercato o nei paesi poveri, non si possa far altro che aspettare che il mercato trovi, con i suoi tempi, le sue soluzioni. E c'è un argomento teorico per mostrarlo. Se è vero che non si può pensare di eliminare il vantaggio competitivo dei paesi poveri, è tuttavia certamente falso che questa di per sé costituisca un'ottima ragione per lasciar fare tutto al mercato. Infatti, è solo *possibile* che il vantaggio competitivo dell'arretratezza sia di per sé il meccanismo virtuoso attraverso cui i paesi poveri possono giungere ad ottenere condizioni di maggiore vantaggio. Questo perché se il vantaggio competitivo dell'arretratezza ha una sua efficacia nel confronto fra un paese ricco e un paese povero, le cose non funzionano allo stesso modo se consideriamo la corsa di molti paesi poveri ad accaparrarsi aziende, nella speranza di un futuro sviluppo. Se si considerano le cose da questo punto di vista, è facile comprendere cosa si può determinare. Una condizione di vantaggio solo per le aziende e non per i paesi poveri.

Immaginiamo che un certo paese consenta che si creino le *free market zone* al fine di attirare la delocalizzazione, oppure consentire a piccoli imprenditori locali di produrre a costi assai bassi, in modo da poter vendere meglio i propri prodotti. Che cosa succede in questo caso? Il paese in questione non ha ovviamente tecnologia propria da immettere nel prodotto. Diventa un paese di piccole imprese di appaltatori e sub-appaltatori. Le grandi aziende – quelle che appunto posseggono il valore aggiunto e lo hanno creato – appaltano a piccoli fornitori commesse di prodotti di facile fabbricazione. Possono essere i jeans, come abbiamo visto prima. O le tastiere dei computer e dei telefoni. Come sappiamo, questo conviene alle aziende per via del basso costo del lavoro. Dunque, la competizione, sotto questo specifico aspetto, si può dare solo con una estrema riduzione dei costi. Come sappiamo riduzione dei costi significa orari di

³⁶ Ivi, cit., p. 53, ma in generale, il cap. 4, "Organizzazioni non governative", pp. 50-67, dove si mettono in rilievo le enormi differenze organizzative ed economiche delle organizzazioni del così detto Occidente e le altre.

³⁷ A. Sen, *Globalizzazione e libertà*, Mondadori, Milano 2005.

³⁸ Su questo anche Stiglitz in entrambi i testi. J. Stiglitz, *I ruggenti anni Novanta*, cit. p. 199: "La questione non è se la globalizzazione possa essere o meno una forza positiva in grado di aiutare i poveri del mondo; lo è senz'altro". Il corsivo è mio. Si veda anche, J. Stiglitz, *La globalizzazione e i suoi oppositori*, cit.

³⁹ C. Dematté e F. Peretti, *La sfida cinese*, cit.

lavoro inverosimilmente flessibili. Con enorme disponibilità di manodopera, il che significa estrema capacità di minaccia nei confronti dei lavoratori, assenza di sindacati e così via.

Ponendo che non vi siano fenomeni di corruzione, prendendo l'argomento per così dire al meglio, possiamo immaginare che un governo decida di incentivare queste pratiche perché spera che in questo modo si diffonda benessere. Diffusione del benessere, naturalmente, dovrebbe significare miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Significa cioè che se, a un tempo t qualunque iniziale, un lavoratore si trova al limite delle condizioni di sfruttamento, a un punto t_1 successivo dovrebbe stare meglio. Se la paga al momento iniziale è, diciamo, un euro l'ora, dovrebbe diventare un euro e dieci, poi un euro e cinquanta e così via. Dopo un certo tempo, immaginiamo, il paese è in grado di chiedere piuttosto che un euro l'ora, come aveva fatto all'inizio, due euro. Ma perché non dovremmo immaginare che, non appena un paese avanzi la pretesa di andare anche solo di poco oltre il minimo, chiedendo due euro, un altro paese non dovrebbe approfittare del suo vantaggio competitivo, per attirare a sé le aziende? Perché non dovremmo immaginare cioè che il vantaggio competitivo, in presenza di estrema mobilità dei mercati, non finisca per generare un gigantesco dilemma del prigioniero, in cui ciascun paese povero lotta contro l'altro, creando vantaggio solo per le aziende e per i consumatori dei paesi più ricchi, i quali possono approfittare di merci a costi molto più bassi, scaricando tutto l'onere sulla competizione fra poveri dei paesi più svantaggiati?

Come ha sostenuto recentemente David Held: "La semplice minaccia di ritirata spesso consente [alle multinazionali più forti] di strappare concessioni ai Paesi ospitanti e di opporsi alla regolazione"⁴⁰. Ma se è certamente vero che non si possono usare le regole come grimaldelli, che non si possono imporre regole che eliminano il vantaggio competitivo, impedendo ai paesi più poveri di avvantaggiarsi delle loro peggiori condizioni, in modo da avere accesso anche loro al benessere, pure non si può nemmeno affidarsi per intero al mercato, nella speranza che il mercato produca da sé, senza alcun intervento regolativo, condizioni migliori per tutti. Non si può per la ragione che abbiamo appena visto. Non è affatto detto che vada così. Non è affatto detto che, in condizioni di forte mobilità del mercato del lavoro, in condizioni in cui è assai facile trasferire gli impianti, per non parlare delle commissioni a terzi da una parte a un'altra del mondo, noi non ci si trovi ad assistere a una guerra fra poveri che avvantaggia solo chi è già ricco⁴¹. Quello che occorre trovare, dunque, è un modo per regolare l'apertura dei mercati. L'internazionalizzazione dei mercati è una chance per i paesi poveri, ma solo a condizione di evitare che la sfida al ribasso ne diventi la ratio. Dobbiamo essere in grado di trovare ciò che consente a tutti di avere accesso a condizioni migliori di benessere, consentendo quindi che il vantaggio dell'arretratezza giochi in favore dei paesi più poveri. Ma dobbiamo essere in grado di evitare che la logica dello sfruttamento e della corsa al ribasso determini il fallimento della opportunità che si è resa disponibile, con l'apertura dei mercati. Occorrono, dunque regole, come vanno sostenendo autori come Stiglitz, Sen, Held. Tuttavia, comprendere cosa voglia dire regolare i mercati è tutt'altro che facile. E' tutt'altro che facile, in generale, stabilire quali possano essere queste regole, a chi spettano di rintracciarle, a chi spettano di applicarle.

⁴⁰ D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit., p. 33.

⁴¹ Sui fallimenti della cooperazione che può produrre risultati inefficienti, anziché efficienti, la letteratura è molto ampia. Citiamo uno per tutti. B. Barry, *Theories of Justice. A Treatise on Social Justice*, Vol. 1, Oxford University Press, Oxford 1991.

4. I diritti umani

Quello che abbiamo cercato di difendere fin qui, è l'idea che sia necessario raggiungere una sorta di compromesso fra le esigenze di regolare il mercato per evitare che i paesi poveri si trovino in competizione tra loro, ciò che non garantirebbe nessun vantaggio, e l'idea che questo non possa semplicemente tradursi in una sostanziale proibizione a usare lo svantaggio competitivo a proprio vantaggio, per così dire. Questo significa che bisogna trovare un criterio intermedio per consentire che i mercati trovino vantaggiosa la delocalizzazione produttiva, senza che questo implichi la libertà di imporre le condizioni che più gli convengono. Bisogna trovare dei limiti. Ma questo ci pone di fronte a un problema. Quali limiti?

Un caso può aiutarci a comprendere il problema. Immaginiamo che la giornata lavorativa di una lavoratrice vietnamita o romena, sia più lunga di quella di una lavoratrice italiana. La cosa più semplice di fronte a ciò sarebbe dire che questo è ingiusto. Se esistono ragioni per le quali si è giunti a definire la giornata lavorativa di otto ore, sembra che queste ragioni debbano valere per chiunque sia a lavorarle. Tuttavia, se accettiamo la tesi del vantaggio competitivo dell'arretratezza, allora non possiamo trattare la questione in questi termini. Come sappiamo, noi vogliamo fare in modo che la lavoratrice romena possa trarre vantaggio dal suo svantaggio iniziale. Abbiamo visto, infatti, che a certe condizioni, questa è la sua chance di competere e impedirle di farlo sarebbe un'ingiustizia. Abbiamo però anche insistito sul fatto che questo non significa che siamo pronti ad accettare che allora non ci devono essere regole di sorta. Non siamo affatto disposti ad ammettere che una volta che abbiamo concesso qualcosa sulla lunghezza della giornata lavorativa, abbiamo contestualmente concesso che si possa lavorare per diciotto ore consecutive se il mercato lo richiede. L'implicazione è abbastanza ovvia. Quello che stiamo dicendo è che se una giornata lavorativa può essere più lunga di otto ore, senza diventare per questo ingiusta, una giornata lavorativa di 18, non di meno, certamente lo è. Quello che vogliamo sapere, dunque, quello che dobbiamo essere in grado di stabilire, è quanto *più lunga* può essere, prima di diventare ingiusta. Vogliamo sapere cioè quali limiti, se ve ne sono, siano compatibili con la giustizia. E questo è molto complicato. Si tratta di stabilire se esistono dei limiti al di sotto dei quali scatta una violazione, anche se questi limiti implicano standard più bassi di quello che saremmo disposti a considerare accettabile altrove. Come è possibile questo?

Dobbiamo considerare che ciò che rende la questione molto complessa è non tanto il fatto che è difficile stabilire il limite. Quello che è difficile stabilire è il punto esatto in cui una cosa legittima diventa illegittima. Questo, infatti, getta un'ombra sulla nostra comprensione generale di che cosa sia un diritto. Il problema, dunque, si pone non solo quando ci chiediamo di quanto possiamo abbassare gli standard per consentire a chi ne ha bisogno di godere dei vantaggi. Perché una volta che poniamo la domanda, diventa problematico anche stabilire che cosa siano gli standard stessi. Quello che stiamo facendo, infatti, è separare giustizia e diritti. Ma così facendo, diciamo che è sia giusto che chi ha il diritto a una giornata lavorativa di otto ore lavori otto ore, sia anche però che è giusto che non si abbia tale diritto. Questo è bizzarro. Parrebbe che o è giusto avere un diritto, oppure no. Non può essere giusto che si goda di un diritto se lo si ha, ma anche che

si possa non averlo. O almeno questo getta un'ombra sullo statuto dei diritti stessi. Come stiamo per vedere, questo è il problema dei diritti umani⁴². I diritti umani, infatti, sono quel nucleo di diritti che sembra dipendere e non essere separabili dalla giustizia. Ma proprio questo genera un problema piuttosto complicato. Infatti, se solo alcuni diritti sono direttamente connessi alla giustizia, qual è lo statuto degli altri diritti? Perché li abbiamo e perché è *giusto* che – una volta che li abbiamo – ci siano garantiti? D'altro canto, tutti i diritti dipendono dalla giustizia (anche quelli che non faremmo rientrare nei diritti umani), allora come è possibile che qualcuno abbia un diritto qui che non avrebbe se fosse nato o si trovasse altrove?

In letteratura, il dibattito sui diritti è fortemente caratterizzata dalla posizione giuspositivistica. Esistono cioè diritti nella misura in cui esistono strumenti giuridici, stati, governi, magistrature, che sono in grado di farli applicare. Un cittadino è possessore di diritti se esiste un documento – una costituzione, un codice – che attesta che lui ha quel diritto. Se lui può mostrare che quel diritto è stato violato, esiste un meccanismo sanzionatorio nei confronti di chi ha operato la violazione. E' tutto piuttosto ovvio. Se ci rubano il portafogli sull'autobus abbiamo subito un danno. Lo abbiamo subito esattamente perché esiste in questo paese il diritto di proprietà e, dunque, la persona che ci ha rubato il portafogli può esser fermata, arrestata e costretta a restituircelo. Dunque, i diritti sono essenzialmente connessi alla presenza di apparati giuridici e sanzionatori. In questo senso, i diritti sono essenzialmente connessi alla cittadinanza ed esistono nella misura in cui sono azionabili. Se un diritto non è azionabile, allora non esiste⁴³.

Se si considerano le cose dal punto di vista degli stati, la soluzione giuspositivistica è efficace e molto elegante. Essa risolve brillantemente una questione complessa, come quella dell'attribuzione di diritti agli esseri umani – la questione in sostanza dei diritti naturali – subordinando la giustizia al diritto. Il diritto, infatti, è un fenomeno positivo e non abbiamo bisogno di retaggi metafisici per attribuire diritti agli individui. I diritti che abbiamo sono essenzialmente quelli che ci dà la legge. Non occorre pensare che qualcosa di superiore agli esseri umani ci attribuisca diritti. Non occorre impegnarsi in improbabili tesi sull'esistenza di diritti naturali. Una volta che la legge definisce i diritti, abbiamo anche giustizia. "Giusto", infatti, è che quello che ci spetta di diritto. In senso letterale. "Giusto" è quello che il diritto stabilisce. Ma naturalmente, le cose si fanno molto differenti quando si esaminino le cose dal punto di vista sovranazionale. Cosa accade, infatti, quando ci troviamo di fronte a situazioni giuridicamente molto differenti fra loro? Cosa accade quando un governo viola standard morali che ci sembrano palesemente in conflitto con la sua stessa natura giuridica? In tal caso, la soluzione giuspositivistica appare inefficace e problematica. Tutt'altro che elegante. Questo è esattamente il problema di fronte a cui ci troviamo: lo statuto dei diritti umani⁴⁴.

Il problema di fronte a cui ci troviamo può essere ben compreso se si tiene conto del fatto che uno degli elementi centrali della globalizzazione è che essa crea sì un solo mercato, ma in presenza di molti stati. Lo

⁴² A. Sen, *Globalizzazione e libertà*, cit. p. 69.

⁴³ In una conferenza sui diritti umani a Roma, Sen ha presentato non a caso il tentativo di sganciare i diritti umani da una giustificazione essenzialmente giuridica. La conferenza di Sen è stata pubblicata dal Saggiatore, insieme agli interventi di Sebastiano Maffettone e Piero Fassino "Giustizia Globale". Il Saggiatore, 2006. Si veda comunque anche, A. Sen, *Reason Before Identity*, Oxford University Press, Oxford 1999.

⁴⁴ Sui diritti umani, si veda M. Ignatieff, *Una ragionevole apologia dei diritti umani*, con gli interventi di S. Veca e D. Zolo, Feltrinelli, Milano 2003 e, meglio, A. Cassese, *I diritti umani nel mondo contemporaneo*, Laterza, Roma-Bari 2004.

abbiamo visto sopra, discutendo la tesi di Bhagwati. Uno dei modi in cui si può difendere la globalizzazione consiste nel sostenere che nei movimenti antiglobalizzazione si manifesta una sorta di predominio delle voci che impedisce di ascoltare quella dei diretti interessati. “Chiunque si rechi a visitare i paesi poveri non può non vedere il contrasto, sia in termini di finanziamento che di organizzazione, fra le Ong del Sud del mondo e quelle dei paesi ricchi. [...] Con i loro bilanci ridotti all’osso, le Ong dei paesi poveri si sentono praticamente schiacciate dalle loro omologhi del Nord. Non possiamo ignorare [...] la differenza di dimensioni e di risorse tra le Ong dei paesi ricchi e quelle dei paesi poveri, e lo sbilanciamento che comporta a favore di definizioni del concetto di pubblico interesse nell’ottica dei paesi ricchi quando si tratta di mettere a punto, su questioni di globalizzazione, le agende e le varie priorità”⁴⁵. Ma anche più interessante è che tanta disparità nella visibilità fra le organizzazioni della società civile, significa anche estrema disparità nel potere degli stati e dei governi interessati. E questo crea un problema. Infatti, quando un’azienda trasferisce o delocalizza, sia nella forma diretta sia in quella indiretta, il luogo in cui si sposta è, ovviamente, un altro stato. Uno stato con un suo governo, le sue leggi, il suo apparato amministrativo e così via. I comportamenti che adotterà l’azienda, dunque, saranno dettati dalle leggi di quel paese. Se il paese decide di autorizzare le zone di libero mercato (*free market zone*), quelle zone saranno legali. Possiamo non di meno ritenerle ingiuste. Ma il punto è: chi le ritiene ingiuste?

Immaginiamo che in un paese in cui si definiscano delle zone libere i cittadini trovino ingiusta questa pratica. Immaginiamo che si tratti di un paese relativamente povero, magari con una democrazia fragile, e tuttavia, pur sempre una democrazia. In tali condizioni, ci possiamo immaginare che ci saranno delle manifestazioni, la stampa più impegnata – anche se certo poco diffusa – denuncerà la situazione. Ci possono persino essere dei disordini. Diciamo che in queste condizioni il governo può trovarsi in difficoltà. E magari essere costretto se non a chiudere, almeno a ridimensionare la libertà delle aziende. Oppure, può essere indebolito al suo interno e cadere. In tal caso, ci saranno nuove elezioni e un nuovo governo, con un programma diverso sulla questione delle zone libere⁴⁶. Ma cosa accade se, invece, chi protesta non sono i cittadini di quello stato ma, come accade di sovente, un movimento di protesta a Seattle?

Il punto interessante è che ovviamente il movimento di protesta di Seattle, che qui usiamo in senso immaginario, evidentemente, può protestare affinché i cittadini membri di quello stato cambino il loro governo. Ma, di solito, non è questo che succede e non è quello che facciamo quando protestiamo perché qualcosa è ingiusto. Quello che in realtà abbiamo in mente è che l’ingiustizia che si sta perpetrando fa premio sulla legittimità. Compresa, evidentemente, la legittimità del governo. Ma questo crea un effetto paradossale. E’ bizzarro, e per la verità vedremo che è pericoloso, che qualcuno dall’esterno possa decidere se il governo che io ho votato è legittimo o meno.

Naturalmente, non è questo che hanno in mente tutti coloro che si battono per la difesa dei diritti umani. Infatti, gran parte della protesta si rivolge in realtà alle aziende che delocalizzano. Di fatto, la tesi che viene portata avanti è piuttosto che le aziende che delocalizzano lo fanno in paesi poveri e di debole democrazia. Di conseguenza, il potere di volgere i governi nonché le leggi in loro favore è altissimo. Come abbiamo detto

⁴⁵ J. Bhagwati, *Elogio della globalizzazione*, cit., p. 67.

⁴⁶ A. Sen, *Globalizzazione e libertà*, cit., p. 88.

prima, il potere della minaccia di uscita delle aziende è molto alto, così che la capacità di una grossa impresa di condizionare la vita politica del paese in cui si insedia o il suo governo è altrettanto alta. L'idea implicita qui è che il governo di un paese povero non sia in grado di contrastare il potere di agende importanti che abbiano interessi in gioco. Questa accusa, tuttavia, si traduce in una sostanziale delegittimazione del governo stesso. Quello che finiamo col dire è che quel governo non ha legittimità. In quanto non è in grado di contrastare o di opporsi alle forze economiche, di fatto, non è un governo.

L'effetto è paradossale. Infatti, in nome di un atteggiamento contrario alla globalizzazione, che dovrebbe contrastare la creazione di un solo mercato in presenza di molti stati, noi finiamo per indebolire, piuttosto che rafforzare, gli stati stessi. E c'è qualcosa di più rischioso di un solo mercato e molti stati. Ed è *un solo mercato e nessuno stato*⁴⁷. L'idea che sta al centro della critica non è la pretesa di indebolire gli stati. L'idea di chi protesta contro la forza del mercato e la debolezza della politica è tendenzialmente più radicale. Infatti, la conseguenza che si vorrebbe è che i mercati devono fare un passo indietro. L'intenzione non è quella di indebolire gli stati, ma quella di impedire ai mercati di unificare il mondo. Ma questo non è ben chiaro cosa significhi. E il rischio che si corre è che l'unico significato sia che i paesi ricchi possano continuare a consumare la parte più significativa delle risorse, che possano continuare a produrre e consumare, come hanno fatto sinora, mentre i paesi poveri continuano a essere poveri. Questo è un punto interessante e, per giunta, causa di molti equivoci nel dibattito su democrazia, diritti e universalismo. Esistono due livelli a cui va formulata la questione dei diritti umani. Uno è quello della loro definizione. Qui l'idea è che quando noi sosteniamo che, per esempio, le zone di libero mercato sono ingiuste, quando noi diciamo, per fare un altro esempio, che il lavoro minorile, che spesso è il lavoro di bambini davvero piccoli, è ingiusto, quello che diciamo è che ci sono vincoli di giustizia, un nucleo di diritti fondamentali, che appartiene a tutti i noi in quanto siamo esseri umani. Questa è la pretesa di un universalismo forte. L'idea qui è che quello che non ci può essere fatto, quello che è giusto, non può dipendere dal luogo in cui ci capita di nascere, fa premio sulle leggi dello stato, sui costumi, sulla comunità a cui apparteniamo. In questo senso, l'affermazione dei diritti umani è la tesi più globale che ci sia⁴⁸. C'è qualcosa che ci riguarda e che deve essere protetto in quanto siamo tutti, e ovunque, esseri umani. E da questo punto di vista, vale la pena sottolineare come l'affermazione dei diritti umani contrasti con le teorie localistiche e comunitarie⁴⁹. Se esistono diritti umani, ovviamente, la loro protezione deve necessariamente soverchiare la difesa dei costumi locali, delle leggi, siano esse costume o forme giuridiche istituzionalizzate. Se siamo a favore della protezione dei diritti umani, siamo universalisti e crediamo nella sostanziale uguaglianza degli esseri umani. In questo senso, crediamo in un mondo globale. Non in un mondo locale. Ma questo punto non deve essere confuso con il secondo livello a cui si può affermare una tesi sui diritti umani. Infatti, posto che diritti umani vi siano, a chi spetta di difenderli? Chi deve essere garante della loro tutela?

Qui le tesi si dividono. Infatti, se noi assumiamo che il mercato, anche in presenza di governi e istituzioni giuridiche, non può essere garante della tutela dei diritti umani, nei confronti del mercato, allora quello che

⁴⁷ In entrambi i suoi libri, Stiglitz difende fortemente il ruolo dello stato nella difesa e implementazione dei diritti. Per una versione più strettamente filosofica della stessa tesi si veda, T. Nagel, *The Problem of Global Justice*, "Philosophy and Public Affairs", 2, 2005.

⁴⁸ A. Sen, *Globalizzazione e libertà*, cit., p. 69: "La nozione di diritti umani è fondata sulla nostra umanità condivisa".

⁴⁹ Sul comunitarismo, si può vedere A. Ferrara, a cura di, *Comunitarismo e liberalismo*, Editori Riuniti, Roma 2000.

stiamo dicendo è che non possono essere i governi dei singoli paesi a farlo. Anzi, in termini ancora più estremi, quello che stiamo dicendo è che i governi, nella misura in cui autorizzano pratiche che noi giudichiamo ingiuste, non solo non possono essere i garanti della protezione dei diritti umani, ma sono responsabili della loro violazione. Sono, dunque, illegittimi. Ma paradossalmente, questa tesi che nasce dall'intenzione di contrastare la globalizzazione, finisce non solo con il difendere una tesi in favore della globalizzazione, ma forse anche non la migliore. La globalizzazione politica, infatti, potrebbe essere più difficile da realizzare e più ingiusta nei confronti dei paesi poveri, di quanto non lo sia una ragionevole globalizzazione economica, governata dagli stati⁵⁰.

La conclusione che bisogna trarre da ciò è che, almeno per il momento, una ragionevole difesa dei diritti umani passa attraverso il riconoscimento del ruolo degli stati. E questo è un punto interessante. Infatti, quello che abbiamo scoperto è che la pretesa di imporre i diritti umani in un senso che premia la giustizia contro la legittimità dei governi si traduce fondamentalmente non in una tesi anti-globalizzazione, ma in una forma di universalismo che al momento non sembra essere una soluzione ragionevole. Questo perché se gli stati possono essere certo deboli nei confronti del mercato sono pur sempre meglio di niente. Rispondono, almeno in qualche misura, e sicuramente più delle Ong dei paesi ricchi, ai loro cittadini. E questo fa sì che siano in qualche maniera costretti a usare quello che il mercato mette loro a disposizione per favorire tutte quelle istituzioni che consentono un reale godimento dei diritti umani: la scuola, la formazione, la sanità, un decente sistema di ricerca e sviluppo. Tutto quello che occorre perché la gente abbia una vita decente. E in questo senso, noi crediamo, che vadano accolte le tesi che Sen va ripetendo da diverso tempo sul primato della democrazia⁵¹. In effetti, questo è proprio quello che dobbiamo fare. Il punto non è tanto contrastare la globalizzazione economica. Ma governarla. E farlo da non troppo lontano, lasciando a ciascuno la possibilità di essere governato da un sistema che – almeno in qualche misura – è soggetto al controllo dei suoi cittadini. Come è stato sostenuto: “L’integrazione economica globale non ostacola la capacità dei governi di regolare le loro economie e di adattare le loro politiche alle specifiche condizioni economiche con le quali devono confrontarsi; anzi, alla lunga, essa probabilmente accresce queste capacità, in virtù dei benefici prodotti da miglior performance economiche”⁵². E questo, infine, ci porta alla nostra tesi sulla responsabilità sociale.

⁵⁰ J. Stiglitz, *La globalizzazione e i suoi oppositori*, cit. D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit.

⁵¹ Da ultimo, il molte volte citato *Globalizzazione e libertà*. Ma la tesi era già in A. Sen, *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano 2001.

⁵² D. Held, *Governare la globalizzazione*, cit., p 59.

5. Verso una teoria

Quello che abbiamo visto fin qui dunque è che l'accusa alla delocalizzazione di essere una forma di irresponsabilità sociale, di essere di per sé una dichiarazione di irresponsabilità, qualunque cosa le aziende possano poi pretendere di fare o non fare, deve essere rigettata. La delocalizzazione, al contrario, costituisce una chance per i paesi poveri di agganciare lo sviluppo, avendo finalmente accesso anche loro a condizioni di vita decenti. Così facendo, naturalmente, abbiamo attribuito un ruolo al mercato quanto meno come veicolo per la creazione di opportunità di benessere e stabilità sociale. Questo costituiva il passo necessario per difendere una concezione possibile di responsabilità sociale, non solo nel senso che riguarda più direttamente il nostro lavoro, che verte appunto proprio sulla delocalizzazione, ma in un senso più generale che capiremo meglio tra un attimo. La sfida essenziale della responsabilità sociale, infatti, passa attraverso la possibilità di mostrare che esiste un senso in cui il mercato e le motivazioni morali non sono necessariamente in conflitto tra loro e possono essere combinate. Tutto il problema è capire quale senso.

Allo stesso tempo, tuttavia, abbiamo anche mostrato come la possibilità di dare una chance al mercato non implichi una resa al mercato, assunto come l'unica fonte di creazione di un ordine globale. Al contrario, abbiamo sostenuto che la presenza di un solo mercato, se certamente costituisce una possibilità per la giustizia globale, pure genera la necessità di molti stati: restituisce, piuttosto che togliere, rilevanza allo stato. La combinazione di queste due tesi, non di meno, solleva una difficoltà profonda e significativa. L'obiezione che ci potrebbe essere mossa è che queste due tesi sono in contrasto l'una con l'altra. Quella che avremmo difeso, in definitiva, è una tesi contraddittoria. La ragione di ciò non è difficile da cogliere. Quando si difende la tesi secondo cui la presenza di un solo mercato richiede stato, quello che si sta dicendo è che il mercato ha bisogno di vincoli. Di leggi, nella buona sostanza. La presenza dello stato richiama immediatamente la presenza di un tessuto legislativo e di un apparato di controllo capace di imporre certi comportamenti. Questo chiarisce perché ci si potrebbe imputare contraddittorietà. Infatti, o il mercato è capace di sostenere motivazioni più che autointeressate e persino altruistiche, ma allora perché insistiamo sulla necessità degli stati? Perché non diamo credito alle aziende, quando sostengono di poter svolgere loro stesse una funzione morale, senza bisogno di vincoli, sanzioni e relativi controlli? Oppure, se continuiamo ad insistere sulla necessità degli stati, e dunque, di regole, delle norme, vincoli, apparati sanzionatori, allora quello che stiamo implicitamente assumendo è scetticismo sulla capacità del mercato di operare autonomamente in senso morale. Ecco dunque la contraddizione in cui ci troviamo. Questa contraddizione è tanto più interessante in quanto costituisce, nella buona sostanza, il nucleo delle obiezioni più significative che vengono mosse all'intera teoria della responsabilità sociale delle imprese. In sintesi, infatti, tutte le obiezioni che vengono mosse alla CSR possono essere ricondotte a due questioni fondamentali che nella costruzione teorica della CSR restano, tutto sommato, irrisolte.

La prima obiezione è questa. Non esiste nessuna responsabilità sociale delle imprese. La teoria della CSR è una teoria priva di oggetto. Infatti, nella misura in cui la tesi fondamentale della CSR è che esistano delle

responsabilità che le aziende assumono su basi volontarie, allora quello che la CSR si limita a dire è che ci sono alcune azioni che coloro che operano nel mercato intraprendono in vista del raggiungimento ottimale dei loro obiettivi⁵³. Talvolta, date condizioni opportune, queste azioni possono assumere la forma di azioni che il pubblico giudica altruistiche o comunque favorevolmente. In questi casi, l'azienda ha convenienza a rendere note queste sue azioni perché giovano al raggiungimento di suoi scopi. Ma è un grave errore credere che con questo si sia detto qualcosa di più o qualcosa di diverso da quello che una normalissima teoria dell'impresa sostiene da sempre. Infatti, non ci sono vincoli di sorta in questa descrizione delle azioni che sarebbero adottate secondo i canoni della CSR e l'azienda non fa che agire secondo la sua convenienza. Con il corollario ovvio secondo cui, non appena le condizioni dovessero cambiare, non appena certe azioni non dovessero più essere convenienti, l'azienda non solo può ma deve modificare le sue scelte e strategie. E se questo è vero, allora, la CSR non definisce proprio alcun vincolo. Quello che fa è semplicemente segnalare che a volte le aziende si trovano nella fortunata circostanza di avere interessi propri che coincidono con interessi collettivi o di qualche gruppo significativo. In questi casi, è assai utile alle aziende rendere nota questa fortunata circostanza, perché giova alla loro reputazione, al loro posizionamento nel mercato e così via. Ma di questo si tratta. E di niente di più. La CSR è poco più che una strategia di marketing, qualcosa che fa parte delle normali pratiche di comunicazione aziendale⁵⁴. Ma di certo non è quello che pretende. Nella misura in cui pretende, infatti, di fornire una base non per scelte che siano semplicemente convenienti alle aziende, ma veri e propri vincoli contratti dall'azienda, la CSR diventa o contraddittoria o si trasforma in qualcos'altro. E questo è effettivamente piuttosto facile vederlo. La caratteristica essenziale della CSR, infatti, è costituita dal suo carattere volontario. Questo evidentemente è un punto imprescindibile della CSR, in assenza del quale viene meno l'oggetto di cui si tratta. Se la legge o le sanzioni dovessero sostituire il carattere volontario delle pratiche di CSR, sarebbe piuttosto complicato spiegare di cosa realmente stiamo parlando. Concesso questo, è piuttosto facile per l'obiezione procedere. Se si riconosce carattere di volontarietà alle pratiche di CSR, allora si dovrà anche riconoscere che esse saranno sostanzialmente interne alle logiche usuali con cui opera il mercato. Ci dobbiamo aspettare cioè che ci siano delle ragioni per le quali le aziende intraprendono o sottoscrivono pratiche di responsabilità sociale. E, in effetti, queste ragioni vengono identificate, nella letteratura, nella convenienza che l'azienda ha a sottoscriverle. Per ragioni di reputazione o, di recente, per la convinzione secondo cui un'azienda che applichi pratiche di responsabilità sociale semplicemente è un'azienda meglio gestita. Funziona meglio, in termini strettamente economici, delle altre. Ma se le cose stanno così, allora – prosegue l'obiezione – non ci

⁵³ Qui facciamo riferimento essenzialmente al dossier presentato dall'"Economist" contro la CSR. E' un ottimo sommario, infatti, dei principali argomenti che vengono sollevati contro la CSR. E funziona assai bene anche per discutere questi argomenti. L'idea essenziale infatti è che le tesi contro la responsabilità sociale sono spesso frutto di un equivoco che affonda le sue radici in un problema filosofico profondo. Come vedremo, in ogni caso, anche alla fine, l'idea di fondo che guida la riflessione qui sviluppata è che molta parte degli equivoci sulla natura della CSR guida non solo i suoi oppositori, ma anche i suoi difensori. Questo risulta evidente nel tentativo da parte dei difensori della CSR di replicare il modello giuridico, imponendo elementi sanzionatori alla CSR, anche se di natura morale o reputazionale, agli impegni assunti. Si veda, comunque *The Good Company*, "Economist", 22 gennaio 2005.

⁵⁴ Molti difensori della CSR ritengono che questo basti a identificare vincoli morali, nella misura in cui sottoscrivere impegni e poi violarli nuoce alla reputazione, proprio sulla base di una valutazione morale. Non di meno, si tratta di una concezione dubbia che genera una varietà di problemi, sulla reale natura morale dei vincoli reputazionali, nonché sul loro statuto di vincoli. Le obiezioni che discutiamo qui costituiscono una sfida reale per la teoria della reputazione o comunque per qualunque teoria che intenda basare su considerazione razionali la contrazione di vincoli. Noi pensiamo che si debba andare più a fondo nell'indagine sulla natura della razionalità. Si veda in ogni caso, L. Sacconi, *Economia, etica, organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma-Bari 1997.

sono vincoli affatto. Semplicemente, quello che si sta suggerendo è un certo modo di operare in nome dell'efficacia. E' una questione empirica e da valutare caso per caso se questo sia o no un buon consiglio, se sia o no una buona teoria della gestione d'impresa. Ma anche quando lo fosse, lo è solo finché funziona. Solo finché le pratiche della responsabilità sociale sono effettivamente efficaci si tratta di un buon modo di gestire l'azienda. Non appena le circostanze dovessero cambiare, naturalmente, bisognerà operare in modo differente. Esattamente per la stessa logica. Non appena la CSR non dovesse essere più conveniente si dovrà cambiare comportamento. E se le cose stanno così, allora non c'è proprio niente di vincolante nella CSR. Oppure, se pretende di rappresentare come vincoli quelle pratiche liberamente scelte e, in definitiva suggerite in nome della convenienza, allora la CSR diventa contraddittoria. Perché pretende di giustificare la sua stessa ragion d'essere in nome del vantaggio economico dell'azienda, ma poi, con un salto logico, trasforma le scelte razionali dell'azienda in vincoli o obblighi morali, senza poter in nessun caso giustificarli in quanto tali.

Due osservazioni sono qui cruciali, prima di procedere con la seconda, del resto conseguente, delle obiezioni fondamentali alla CSR. La prima osservazione è che si capisce bene come questa obiezione si combini con l'eventuale contraddittorietà della nostra tesi. Noi, infatti, saremmo caduti in pieno nel problema segnalato dall'obiezione. Abbiamo ben concesso alle aziende le ragioni di convenienza che portano alla delocalizzazione. Abbiamo ben sostenuto che sarebbe sbagliato contrastare del tutto quelle ragioni di convenienza in quanto questo priverebbe i paesi più poveri del vantaggio competitivo che consente loro di agganciare lo sviluppo. Facendo questo, abbiamo attribuito al mercato il senso standard di essere il luogo in cui gli interessi individuali sono il motore fondamentale dell'azione. Ma, si direbbe, proprio per questa stessa ragione abbiamo poi dovuto chiamare in causa il ruolo dello stato, davanti all'incapacità di quelle motivazioni razionali e autointeressate di generare effettivamente motivazioni e comportamenti morali. E questo è proprio quello in cui consiste l'obiezione alla CSR. Infatti, se si attribuisce al mercato il carattere di funzionare in base a interessi individuali, non si può poi sostenere che quelle stesse motivazioni razionali vincolino quando non producono più un risultato razionale o desiderabile. Se vincoli vi devono essere, ovviamente, devono venire da qualche altra parte e non possono essere il frutto della scelte razionali degli individui che operano nel mercato. In tal caso, non sono vincoli affatto.

La seconda considerazione che vale la pena di fare, prima di procedere, è che quello di cui qui si tratta è un antico e importante problema di filosofia che riguarda il complicato rapporto fra diritto e morale e, in termini ancora più astratti, quello che è in gioco è una chiarificazione della nozioni di volontarietà. Appare evidente che il problema che si determina dipende da cosa si intenda per "volontario". Nell'obiezione che abbiamo presentato "volontario" sembra significare razionale. Se è questo che intendiamo, allora volontario significa tale che io lo posso fare o non fare a seconda se sia davvero razionale per me oppure no. In questo caso, volontario è in conflitto con obbligatorio: quello che è razionale non ha senso che sia obbligatorio. Così facendo, tuttavia, si sancisce una separazione fra obbligo e razionalità che, come stiamo per vedere, diventa poi assai difficile ricomporre.

Arriviamo così alla seconda obiezione. Senza sorpresa, essa riguarda il nesso fra diritto e mercato, fra legge e razionalità. Secondo questa obiezione, la CSR esige dal mercato qualcosa che il mercato non solo non può ma non *deve* dare: motivazioni morali. L'idea qui è un po' diversa da quella che abbiamo visto prima. Nel caso precedente si considerava la CSR come la richiesta secondo cui sono le stesse motivazioni razionali e autointeressate degli individui che presentano, in particolari circostanze, convergenze con il bene comune. E la conclusione era che, se di questo si tratta, allora non si può né considerare la CSR come un nuovo paradigma interpretativo né pretendere di aver detto più di quello che si è detto. Non si è dato corso a nessuna moralizzazione del mercato.

In questo caso, invece, l'obiezione muove dall'idea che la CSR non tratti solo di motivazioni razionali, ma di autentiche motivazioni morali che possono entrare a far parte della considerazioni che la dirigenza fa proprie, indipendentemente sia da ragioni di convenienza, sia da considerazioni strategiche. La CSR insomma presenterebbe i tratti di un pacchetto di valutazioni indipendenti dalla logica standard del mercato. Si tratterebbe di valori, indipendenti dal mercato che il mercato fa propri per ragioni genuinamente morali. E questo, secondo l'obiezione, non si può chiedere al mercato. Perché?

L'idea soggiacente a questa obiezione è molto tradizionale e non è difficile da comprendere. E' stata efficacemente sintetizzata in una frase che è diventata quasi uno slogan degli oppositori della CSR, quella secondo cui "The business of business is business", che è di Milton Freedman. Di cosa si tratta? Essenzialmente della tesi secondo cui l'efficienza del mercato è prodotta dal fatto che gli individui che agiscono al suo interno non sono mossi da valutazioni altruistiche o morali, ma da valutazioni strettamente egoistiche e autointeressate. E' proprio perché ciascuno insegue il suo bene che il mercato è in grado di allocare beni e servizi nel modi più efficiente possibile. Questo significa che se si richiede di incorporare considerazioni ulteriori, considerazioni che stanno fuori dalla logica del mercato, si produce inefficienza. La CSR, in questo caso, non sarebbe criticata tanto per le sue immotivate velleità teoriche, di presentarsi come un paradigma teorico, ciò che non è. Piuttosto, sarebbe criticata per la sua pretesa di vincolare il mercato, contraddicendone la logica e mettendone così seriamente in pericolo il funzionamento. Possiamo ricorrere, ancora una volta, al già citato dossier dell'Economist che a questa visione fa chiaramente riferimento. "Lo standard di vita di cui la gente gode in occidente è dovuto a poco altro che al perseguimento egoistico del profitto"⁵⁵.

Il punto di riferimento di questa visione viene identificato in Adam Smith. La citazione di Smith a cui si ricorre è arcinota: "Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del panettiere che ci aspettiamo la cena, ma dalla loro considerazione del proprio interesse"⁵⁶. Il mercato produce utilità pubblica, ma solo lasciando che ciascuno persegua la sua propria utilità, il suo proprio interesse. Se si modificano le motivazioni che operano nel mercato, se si subordina al perseguimento di valori morali gli interessi individuali, se ne mina il corretto funzionamento. Ma cosa succede se si mette in discussione il corretto funzionamento del mercato? La cosa interessante è che qui la risposta non può che vertere sul mettere a

⁵⁵ *The Good Company*, cit., p. 11.

⁵⁶ A. Smith, *The Wealth of Nations*, Random House, New York 1994.

rischio l'utilità di tutti. Solo che questa è una visione morale del mercato. Precisamente, la visione morale che sta alla base della CSR, nonché quella che abbiamo cercato di difendere a nostra volta.

Si tratta di un punto importante per noi, come ben si comprende. Infatti, se possiamo mostrare la contraddittorietà dell'obiezione secondo cui nel mercato operano solo interessi egoistici, possiamo non solo sconfiggere la presunta contraddittorietà della tesi che qui abbiamo esposto, ma mostrare che la tesi secondo cui nel mercato operano agenti razionali non è affatto in conflitto con l'attribuzione di una dimensione morale al mercato. Nel mercato operano interessi razionali, ma è tutto da vedere che questi interessi siano necessariamente egoistici. Al contrario, quello che si può mostrare è che la tesi secondo cui il mercato opera necessariamente in base a motivazioni egoistiche è implausibile e contraddittoria. Richiede, infatti, la subordinazione del mercato a vincoli ricavati ex ante che sono in conflitto con quello che i sostenitori del mercato intendono sostenere. Certamente, in ogni caso, una tesi che non può essere attribuita a Smith. Curiosamente, infatti, la critica alla CSR non poggia sull'amato e mal compreso Smith, ma sulla visione antagonista a quella smithiana. Una visione di tipo contrattualistico, in cui la libera contrattazione fra individui - che dà luogo appunto al mercato - può darsi solo a condizione che un'autorità politica, antecedentemente legittimata dagli individui, sia in grado di esercitare il controllo⁵⁷. Ma questo non è Smith, è Hobbes⁵⁸. Come si genera un equivoco così clamoroso? E cosa hanno a che vedere, in generale, questioni così astratte, come la fondazione contrattualistica della società o l'antecedenza del mercato, con le più basilari, se così vogliamo dire, questioni della CSR?

Per comprendere perché valga la pena di fare riferimento a un livello filosofico così astratto, per dirimere la questione su cosa sia e quanta validità abbia la CSR, bisogna considerare che, anche se la CSR in fondo reclama la diffusione di certe pratiche e comportamenti più o meno esigenti nella gestione delle aziende, il dibattito sulla sua plausibilità e legittimità finisce inevitabilmente per chiamare in causa questioni cruciali come: che cosa è l'interesse pubblico?, che ruolo svolge il mercato?, che nesso deve esserci fra stato e mercato? E, in modo ancora più astratto: che cosa sono gli interessi privati? Quando siamo liberi di perseguire il nostro interesse e quando, invece, ha senso ed è legittimo impedirlo? Che cosa è la volontarietà e che rapporto ha con il libero perseguimento di interessi razionali?

Anche a partire da una questione che, come abbiamo accennato, esiteremmo alquanto a considerare un problema filosofico, quale la delocalizzazione, ci si ritrova ben presto a fare i conti con questioni come la giustizia vista in un quadro internazionale, la protezione dei diritti umani tramite la diffusione del benessere, il nesso fra un mercato che si globalizza e il ruolo degli stati. E abbiamo visto anche come le stesse obiezioni alla CSR non fanno che basarsi su argomenti fondazionali, relativi al ruolo che imprese e mercato svolgono nella costituzione della società, sulla divisione del lavoro fra stato e mercato. Il tentativo di rispondere a questo tipo di obiezioni e, dunque, il tentativo di costruire qualcosa come una teoria della responsabilità sociale delle imprese passa necessariamente attraverso la considerazione proprio di questi elementi fondativi. Questa è la ragione per cui vale la pena di farlo con una strumentazione filosofica molto

⁵⁷ Si può attribuire a Nozick l'intuizione cruciale secondo cui il contrattualismo è essenzialmente una teoria dei diritti individuali di stampo libertario, difficile da conciliare con un interesse per l'utilità collettiva a base fondamentalmente utilitaristica. R. Nozick, *Anarchia, stato e utopia*, Saggiatore, Milano 2005.

⁵⁸ Th. Hobbes, *Leviatano*, Laterza, Roma-Bari 2005.

astratta che permette, tuttavia, in caso di successo, di rintracciare non risposte locali, ma fondazionali. Non si tratta di stabilire se un manager debba o no riciclare la carta o risparmiare sull'aria condizionata, ma di stabilire quali tipi di valutazioni siano pertinenti nel mercato e, in definitiva, che cos'è il mercato e che ruolo ha nella costituzione della società. Come stiamo per vedere, se il ruolo è quello che gli oppositori della CSR pretendono che abbia, allora il mercato ha una *dimensione morale* e gli oppositori della CSR difendono la CSR. Infatti, se il mercato non ha una dimensione morale, allora non c'è nessuna ragione per cui noi non dovremmo vincolare i comportamenti egoistici degli attori economici, in ragione di valori molto più importanti, quali quelli morali. Il problema di fronte a cui ci troviamo è che molti degli avversari della CSR, ma noi crediamo anche alcuni fra i suoi sostenitori, finiscono in realtà per confondere una teoria con una un'altra, presentando una difesa incoerente sia del mercato che delle regole. Vediamo come questo possa accadere.

L'idea generale della seconda obiezione alla CSR è che la CSR pretende di introdurre nel mercato tipi di valutazioni altruistiche o morali che possono mettere in discussione il funzionamento del mercato. A fronte di questa obiezione ci siamo chiesti: ma che cosa c'è di male nel mettere in discussione il corretto funzionamento del mercato? Si tratta di una domanda in qualche modo provocatoria, perché, in realtà, abbiamo visto finire piuttosto male i tentativi di negare completamente un ruolo al mercato. Ma noi non ci occupiamo qui di questioni storiche, per quanto fondamentali. Ci poniamo questa domanda per comprendere che tipo di assunzioni o di intuizioni facciano pensare al fatto che il mercato operi con motivazioni esclusivamente egoistiche. Ci sono due risposte possibili. La prima è che questo tipo di motivazioni, a meno che non si diano ragioni soverchianti, fanno semplicemente parte del bagaglio delle libertà individuali. Non si può impedire alle persone di perseguire il loro interesse, se questo interesse è legittimo, perché questo equivarrebbe a violare la loro libertà. Quando si siano dettate le norme che regolano una società e si sia correttamente diviso il lavoro fra stato - vale a dire, regole che devono essere rispettate - e mercato qualunque altro intervento nella sfera delle libertà individuali deve essere considerata arbitraria. Questa, non di meno, non è la risposta di Smith. Non è il modo in cui Smith intendeva difendere o, meglio ancora, mostrare il ruolo che il perseguimento dell'interesse privato gioca nel mercato. E, per la verità, non è nemmeno quello che gli avversari della CSR intendono sostenere. Perché no? Perché questa tesi, che sancisce fundamentalmente il primato della legge sul mercato, dice l'esatto contrario. Dice che si può e anzi si deve vincolare il mercato. Più precisamente, che il mercato può esistere solo in condizioni in cui vincoli imposti *ex ante*, stabiliti indipendentemente, e persino indifferentemente, rispetto alla logica degli interessi individuali. Questa è l'idea che a Smith importava di smentire. Non in nome della libertà degli individui di fare quello che loro pare, che sarebbe una ben bizzarra teoria. Ma in nome dell'utilità pubblica che il perseguimento degli interessi individuali genera. Quello che conta, ovviamente, è l'utilità pubblica, non gli interessi individuali. Smith non sta dicendo che gli individui devono essere lasciati liberi di fare quello che a loro pare in nome di una qualche libertà *ex ante*, definita indipendentemente. Smith sta dicendo che la pretesa di ottenere utilità pubblica attraverso vincoli *ex ante* è molto probabilmente destinata a fallire, laddove le azioni di individui razionali sono invece in grado di ricomporsi producendo utilità collettiva. E' l'utilità collettiva che giustifica l'interesse individuale e, per

essere precisi, lo qualifica. Non c'è un vincolo *ex ante* che definisce quello che gli individui sono liberi o non liberi di fare. Proprio ciò che anche gli avversari della CSR vogliono, in realtà, sostenere. Ne è prova evidente la tesi fondamentale che essi sostengono e cioè che mettere in discussione il corretto funzionamento del mercato – come si imputa di fare alle pratiche di CSR – mette in discussione il presupposto su cui una società esiste stabilmente, vale a dire un certo margine di benessere per tutti. Il perseguimento di una certa diffusione del benessere, il godimento da parte di tutti di una quota di beni che, attraverso il mercato, una società è in grado di produrre sono condizioni essenziali per la vita delle persone. E' questo che rende il mercato un veicolo fondamentale della giustizia. Proprio la tesi che abbiamo provato a difendere.

L'equivoco cruciale in cui cadono coloro che avversano la CSR, richiamandosi a Smith, consiste nel far coincidere, del tutto indebitamente, un interesse razionale con un interesse egoistico. Questo equivoco è grave non solo e non tanto perché Smith non ha sostenuto questo, ma perché produce una sostanziale confusione teorica. Come abbiamo appena detto, infatti, è una via alternativa possibile quella di associare interessi egoistici ed interessi razionali, ma quello che si ottiene è una differente concezione politica. Una concezione che, ovviamente, fa del governo la base della società. Non del mercato. In una visione di questo genere, l'idea fondamentale è che gli interessi degli individui siano essenzialmente intrattabili. Non possono essere discussi o qualificati come razionali o irrazionali. Sono concezioni queste in cui, dal punto di vista strettamente individuale, rubare o fare affari, cooperare o defezionare, reciprocare o fare il *free rider* sono tutte azioni identicamente razionali. Può essere razionale per me cooperare con te, in una certa circostanza. Ma può essere altrettanto razionale, in una diversa circostanza, o in base a una diversa valutazione, non reciprocare e imbrogliare. Promettere che lavorerò per te e poi non farlo. In questo tipo di teorie, ovviamente, il calcolo del vantaggio, l'interesse individuale, non produce affatto benessere o utilità collettiva. Giusto il contrario. Com'è noto, l'esito del perseguimento degli interessi individuali è lo stato di natura, la guerra di tutti contro tutti da cui si può uscire solo stabilendo *ex ante* che cosa gli individui possono o non possono fare. Questo tipo di teorie, ovviamente, è interessato a stabilire che *non* è dal perseguimento degli interessi individuali che può insorgere una società, che gli individui, in assenza di un ordine prestabilito che vincoli i loro comportamenti, non convergeranno mai su una soluzione condivisa accettabile per tutti. Ma questa è una visione scettica della razionalità che i sostenitori del mercato, fra cui certamente crediamo di dover contare gli avversari della CSR, non dovrebbero sottoscrivere. In ogni caso, era proprio a visioni di questo genere che Smith voleva opporsi in nome di una valutazione che vale la pena di chiarire. In parte perché è stata a sua volta equivocata. In parte perché costituisce un nucleo piuttosto importante del nostro tentativo di elaborare un abbozzo di teoria della responsabilità sociale.

A vedere con chiarezza la contrapposizione fra modelli che pongono il mercato a fondamento della società, modelli a insorgenza, e modelli contrattualistici che insistono sul primato del potere politico, è stato notoriamente Hayek⁵⁹. Hayek attribuisce a Hobbes, identificato come il primo fra i sostenitori di quello che lui chiamò costruttivismo, l'origine di tutti quei modelli che lui considera oppressivi e autoritari in base ai

⁵⁹ F. Hayek, *Legge, legislazione libertà*, cit.

quali si possono, appunto, costruire in anticipo modelli di scelta, azione e decisione, senza affidarli alle motivazioni individuali che sono, invece, egoistiche, sbagliate, miopi, di corto raggio. Questi modelli costruttivisti anticipano il risultato desiderato, cercando di far sì che le azioni degli individui vi si conformino. Hayek, della cui trattazione di Hobbes si può discutere, tant'è che, come vedremo, ha commesso esattamente l'errore che Hobbes cercava di evitare, aveva in mente le società comuniste e la loro avversione al mercato. Si opponeva alla programmazione economica secondo la quale si può ottenere senza mercato tutto quello che il mercato serve a fare con maggiore giustizia e senza sfruttamento. A questo opponeva, richiamandosi a sua volta a Smith, l'idea che la pretesa di programmare in anticipo gli esiti a cui il mercato giungerebbe è insostenibile, data l'impossibilità di anticipare le valutazioni razionali che solo gli individui possono fare. Il mercato, in questo senso, è efficiente proprio perché guidato da valutazioni di individui. Se si prova ad anticipare questi risultati si produce inefficienza, perché si introduce un elemento di complessità che rende il risultato non prevedibile. In questo senso, se crediamo, per esempio, che il mercato produca utilità collettiva, oppure che il libero operare degli individui nel mercato produce una allocazione efficiente dei beni, non appena volessimo provare ad ottenere lo stesso risultato attraverso la mano pubblica e senza il mercato ci troveremmo nella situazione paradossale di non riuscire a farlo. Quel risultato, infatti, è l'esito *non programmabile* di valutazioni che solo singoli individui indipendentemente l'uno dall'altro possono fare. E' corretto attribuire a Smith questa visione?

E' facile immaginare che spesso gli avversari della CSR abbiano in mente esattamente qualcosa del genere. Coloro che si oppongono a interventi regolativi del mercato – dipendano essi da vincoli morali o da un intervento pubblico troppo invadente – hanno in mente che quell'intervento pubblico, per quanto bene intenzionato possa essere, finirà per produrre maggiore inefficienze di qualunque risultato il mercato lasciato a se stesso produrrebbe. Ci sono, non di meno, buoni argomenti sia per rigettare la visione in sé sia per non attribuirli a Smith. Smith, così sosteniamo, aveva in mente qualcosa di più profondo e di più connesso alla psicologia individuale. Una base assai più interessante per giustificare una teoria morale⁶⁰. La ragione per la quale non si può vincolare *ex ante* il comportamento degli individui non dipende dalla complessità o dall'impossibilità di prevedere o ottenere gli esiti in assenza della deliberazione indipendente di singoli individui. Dipende dal fatto che se non sono tratti, in qualche modo da precisare, dalla psicologia degli individui non sappiamo dove prendere quei vincoli, da dove vengano e che cosa faccia sì che gli individui possano rispettarli. Vale a dire, non esistono vincoli morali *ex ante*. Non si può pensare di imporre agli individui valori morali indipendentemente rintracciati (come poi?) che non abbiano un fondamento nelle psicologie individuali, nel modo in cui gli individui concreti agiscono, pensano, deliberano, scelgono. Una teoria morale che sia interamente imposta agli individui semplicemente non è una teoria morale⁶¹. Un'intera teoria morale, come si vede, incorporata in una teoria della razionalità.

⁶⁰ Il dibattito sul nesso fra le due opere di A. Smith, *The Wealth of Nations*, cit., e *A Theory of Moral Sentiments*, Prometheus Books, New York, 2005, è aperto da lungo tempo. Qui si sostiene la tesi secondo cui essi sono non solo profondamente connessi, ma in definitive la stessa tesi. Si veda, l'*Introduzione* di E. Lecaldano alla versione italiana della *Teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli, Milano 2001.

⁶¹ Una tesi simile è stata presentata da Sebastiano Maffettone nella sua idea di "integrazione pluralistica dal basso", anche se la tesi è di matrice kantiana e non di tipo humeano-smithiano. Si veda S. Maffettone, *La pensabilità del mondo*, Saggiatore, Milano 2006.

A questo punto, diventa semplice svincolare i comportanti razionali da quelli egoistici, insieme con la differenza fondamentale fra una posizione *à la* Smith riguardo alla razionalità e una *à la* Hobbes. Laddove, infatti, in una visione di tipo hobbesiano gli interessi sono tutti, come abbiamo appena detto, sullo stesso piano - cooperare o defezionare, collaborare o imbrogliare, sono esattamente lo stesso tipo di interesse razionale, a seconda della circostanze, delle valutazioni, delle preferenze - non così stanno le cose in una teoria di tipo smithiano. "Razionale" non è quello che ci pare, ma può ben essere qualificato. Collaborare può essere più razionale che non farlo. Non imbrogliare può essere più razionale. Mirare a ottenere benessere collettivo, piuttosto che massimizzare nel breve periodo, anzi è più razionale. Meglio per tutti.

Il punto, si badi, non è soltanto che può succedere a volte che gli interessi privati coincidano con quelli pubblici, come accadeva nel caso della prima obiezione. Abbiamo adesso è più di questo. Abbiamo, infatti, una teoria sostantiva della razionalità, in cui la coincidenza fra benessere privato e collettivo è semplicemente ciò in cui la razionalità consiste. Non solo interessi razionali ed egoismo non coincidono, ma l'egoismo è irrazionale. Tutto l'equivoco nasce dal fatto che quando si cita l'affermazione di Smith secondo cui non è per benevolenza che qualcuno ci mette in condizione di cenare, questa viene intesa come una autorizzazione a scatenare gli spiriti animali nel mercato. Da qui si ricava la convinzione che pretendere di moralizzare il mercato è sbagliato e ingenuo. Ma di un equivoco si tratta, appunto. Perché il punto di Smith è un altro. Ed è un punto su che cosa sia la moralità e in che modo sia connessa - e non contrapposta - alla razionalità. Un punto che riguarda il fatto che non si possono porre vincoli interamente *ex ante* agli individui, che pretendere di farlo non solo produce inefficienza. Ben presto, produce mancanza di libertà e oppressione. Le istituzioni sociali e politiche non possono essere pensate del tutto indipendentemente da quello che gli individui reali sono e fanno. E così la stessa moralità, che non può che essere una richiesta che trova la sua legittimazione ultima nei bisogni, nella psicologia, nei desideri, nelle aspirazioni a una vita decente degli individui così come sono. La moralità - questa è la tesi - è qualcosa che deve avere a che vedere con quello che siamo come individui empirici.

Da questo punto di vista, sostenere che nel mercato devono prevalere interessi egoistici è arbitrario. Il punto non è che gli interessi devono essere egoistici, ma che la moralità non può essere mai semplicemente imposta. Questa è la base a cui abbiamo cercato di riferire la nostra stessa teoria della CSR. La tesi da cui abbiamo mosso, secondo cui sarebbe semplicemente irresponsabile pretendere un vincolo *ex ante* uguale per tutti che priverebbe i paesi più poveri di quello che abbiamo chiamato il vantaggio dell'arretratezza affonda chiaramente le sue radici in questa concezione della moralità. La moralità, la definizione di che cosa è giusto, deve in qualche modo dipendere da una valutazione su come gli individui reali stanno, su quel che è meglio per loro, alla luce delle nostre migliori valutazioni. E' molto interessante, da questo punto di vista, il fatto che proprio nel dossier dell'"Economist", uno dei modi in cui viene avversata la CSR è, lasciando a loro stessi la parola: "Alcuni difensori della CSR si sono allineati a quelli che nel movimento Ngo giudicano sbagliato - fonte di sfruttamento o iniquo - assumere lavoratori nei paesi in via di sviluppo con contratti che siano meno generosi rispetto a quanto viene garantito ai lavoratori dei paesi ricchi. Le aziende sotto lo scrutinio delle Ngo sono state dissuase dall'investire nella produzione nei paesi in via di sviluppo come l'India o il Bangladesh, o hanno deciso di chiudere le aziende, di fronte all'accusa di

sfruttamento del lavoro (*sweatshop labour*) [...]. *La realtà chiaramente mostra che politiche di questo tipo [...] non sono nell'interesse dei lavoratori che intendono aiutare*"⁶². Vero. Ma se noi abbiamo anche solo in parte ragione, questa è una tesi di responsabilità sociale. Non il suo contrario.

Questo ci permette, infine, di chiarire un punto sulla presunta contraddittorietà della tesi che abbiamo presentato. Come si ricorderà, abbiamo detto all'inizio che sembra ravvisarsi una contraddizione nella pretesa secondo cui, per un verso, si affida al mercato il compito di creare le condizioni per lo sviluppo e, per l'altro, si diffida della capacità del mercato di operare autonomamente in questa direzione, chiamando in causa il ruolo degli stati. Adesso siamo in grado di mostrare che questa non è necessariamente una tesi contraddittoria. Lo diventa solo a condizione di confondere due concezioni differenti, ciò che abbiamo imputato di fare agli obiettori della CSR. Stato e mercato, legge ed interessi individuali diventano contraddittori solo a condizione di intendere lo stato come il luogo in cui tutti gli interessi individuali, considerati tutti analogamente equivalenti e inconciliabili, vengono per così dire messi da parte. In questo senso, la legge è al di là degli interessi individuali, visti, appunto, come fonte di conflitto e non selezionati in base alla loro capacità di produrre utilità collettiva. La legge sancisce quello che ciascun individuo può fare e quello che non può fare solo in virtù dei suoi diritti. Non valuta gli interessi come più o meno razionali, più o meno lungimiranti. Ma se non si fa riferimento a questo modello, allora stato e mercato non sono affatto necessariamente in conflitto l'uno con l'altro. Al contrario. La legge può incorporare la giustizia ed essere a sua volta sottoposta alla valutazione, senza dover necessariamente essere considerata lo standard di ciò che è dovuto. Questo è il punto cui ci importava di giungere. L'idea che esista una separazione del lavoro fra stato e mercato – il mercato come il luogo in cui primeggiano interessi egoistici e lo stato come ciò che vincola quegli interessi, impedendo che diventino distruttivi – è in realtà una teoria poco plausibile. Di fatto, quello che dobbiamo immaginare è che esista non una divisione del lavoro ma una sostanziale continuità fra quello che facciamo nel mercato e il ruolo che svolgono gli stati, la cui ratio è determinata da alcune considerazioni: la prima è che gli individui fondamentalmente si assomigliano riguardo ai loro bisogni primari e alle loro aspirazioni di base. La seconda è che soddisfare queste aspirazioni è ciò a cui individui razionali ambiscono, ma è anche il dettato della moralità. Infine, che la moralità è radicata nel tipo di esseri naturali che siamo. Questa è tutt'altro che una tesi scettica sulla moralità e tanto meno sulla razionalità. E', al contrario, la tesi secondo cui noi non abbiamo altro mezzo che la nostra razionalità per migliorare il mondo. Alla luce di ciò, il nostro abbozzo di teoria della CSR si presenta, in definitiva, come una tesi in base alla quale la necessità di integrare il ruolo del mercato e le richieste della moralità poggia su una teoria della moralità. La moralità deve essere in grado di soddisfare bisogni e aspirazioni di individui naturali. Il mercato e l'efficienza che è in grado di determinare hanno salienza morale proprio perché è attraverso di essi che noi siamo in grado di giungere a questi risultati. Il mercato non è affatto il luogo in cui trionfano gli spiriti animali. E', molto più significativamente, la via attraverso cui gli individui sono messi in condizione di guadagnarsi una vita ragionevolmente decente. In questo senso, l'efficienza del mercato è un valore nella misura in cui produce realmente queste condizioni.

⁶² *The Good Company*, cit. Il corsivo è nostro.

Il ruolo degli stati, per converso, non costituisce soltanto un vincolo al mercato, ma uno strumento di fondamentale importanza per impedire i fallimenti della razionalità che sono sempre possibili.

Come abbiamo visto, la razionalità, pur costituendo la sola via attraverso cui noi possiamo giungere a garantire condizioni ragionevoli di esistenza agli individui, non è una guida infallibile. Gli individui possono trovarsi intrappolati in circostanze in cui la scelta più razionale non è cooperativa, possono trovarsi in condizioni di dilemma del prigioniero, possono fallire nel valutare le loro strategie. E così pure le aziende, che possono essere tentate dal vantaggio a corto raggio, piuttosto che da valutazioni sul medio-lungo periodo. La presenza di regole, di interventi pubblici, di un interlocutore che è lo stato, non ha lo scopo di vincolare il mercato indipendentemente dal garantirne la sua efficacia. Giusto al contrario.

Abbiamo cominciato questo lavoro dando conto di come la nostra cultura sia profondamente caratterizzata da una rigida separazione fra diritto e morale, dove per morale si deve intendere la caratterizzazione delle visioni e degli interessi individuali come largamente intrattabile. Adesso siamo in grado di comprendere quale sia l'idea di fondo di questo paradigma e perché si può ritenere che esso influenzi la posizione che tendiamo a prendere sull'etica applicata e sull'etica degli affari in generale. L'idea guida, infatti, di una simile posizione è che un qualche ordine sociale possa essere ottenuto solo mettendo da parte e vincolando gli interessi individuali, dopo tutto sulla base di una visione scettica degli individui stessi e delle loro valutazioni razionali. Abbiamo cercato di mostrare che non c'è ragione di assumere una visione del genere e ve ne sono alcune per non assumerla.

Una visione che separi nettamente diritto e morale è destinata all'insuccesso perché, se è vero che neutralizza il conflitto, è pure vero che sgancia il diritto stesso dalla giustizia. Ma il diritto separato dalla giustizia, oltre a non essere particolarmente plausibile, è rischioso e inadeguato ai problemi che ci troviamo di fronte. Ci troviamo di fronte un mondo profondamente squilibrato, in cui se non creiamo condizioni di equilibrio e stabilità - per l'unica via che abbiamo, che è quella di una maggiore giustizia - non ci sarà altra alternativa ai conflitti e all'instabilità globale. Minacce, del resto, che sono già sotto i nostri occhi.

Una volta che sia venuta meno la necessità di separare nettamente diritto e morale, infatti, non c'è più nessuna ragione di separare altrettanto nettamente stato e mercato. Questa separazione diventa necessaria solo se assumiamo scetticismo sulla natura degli individui e delle loro motivazioni. Rigettata questa concezione, che rende impossibile la moralità (da qui la neutralità del diritto, come sappiamo), non c'è più ragione di concepire lo stato come un vincolo che si impone *ex ante* al mercato dove trionfano gli interessi egoistici. Al contrario, quello che abbiamo visto è che la giustificazione di entrambi è la stessa. Il pubblico persegue la giustizia e la giustizia coincide con la creazione delle condizioni che possono rendere la vita delle persone come minimo decenti. E il mercato, nella misura in cui è il mezzo indispensabile per questo, deve essere difeso e non contrastato, creando le condizioni per evitare i fallimenti. La rigida separazione fra pubblico e privato è priva di qualunque ragion d'essere. Un'ultima considerazione prima di chiudere. E' un errore credere che interessi razionali e interessi egoistici coincidano. Questo equivoco poggia su una cattiva interpretazione della volontarietà. Nessuna teoria della razionalità, infatti, può sostenere semplicemente che qualunque cosa un individuo desideri fare, questa è perciò stesso razionale. La razionalità è una nozione sostantiva e non qualunque comportamento può essere giustificato come razionale. Che l'egoismo

sia un comportamento razionale è una tesi che, ammesso che la si voglia sostenere, deve essere mostrata. Di conseguenza, chi voglia avversare la CSR perché richiede volontarietà, ma poi intende vincolare il mercato e i suoi operatori, commette un errore significativo. Se per volontarietà si intende razionalità e se, come abbiamo visto, si può dare sostanza all'idea di razionalità, allora esistono vincoli di razionalità. Questa concezione ha una conseguenza interessante. La CSR non richiede la bontà. La CSR non è una teoria dell'imprenditore (o del manager) buono. Vale la pena di chiarire questo punto, perché se la volontarietà viene usata dai critici della CSR per mostrare l'irrelevanza o la contraddittorietà della tesi, esiste un corrispettivo difensivo di questa tesi. Secondo alcuni, infatti, la volontarietà dell'intrapresa delle pratiche di CSR deve essere il connotato fondamentale della loro autenticità. Qualunque intervento volto a favorire adozioni di pratiche di CSR, qualunque integrazione fra pubblico e privato, qualunque tentativo di stabilire criteri per la giustificazione dei comportamenti delle aziende che abbia sede a livello del dibattito pubblico, costituisce per così dire una violazione dell'autenticità dell'adozione della CSR stessa⁶³. Quella che noi abbiamo cercato di presentare è una concezione della CSR che si oppone a questa visione. Noi non crediamo che la CSR debba essere ridotta alla vocazione alla bontà di qualche imprenditore. Abbiamo cercato di difendere, al contrario, una concezione basata sulla natura pubblica della CSR, difendendo, al livello più astratto possibile, il ruolo pubblico del mercato. Sulla scorta della teoria della giustizia di Rawls, noi pensiamo che esista una differenza profonda fra la concezione del giusto e le concezioni del bene⁶⁴, e che, mentre il giusto è una questione sostanzialmente pubblica, connessa alla capacità (e forse anche necessità) che abbiamo di vivere insieme decentemente, il bene è una questione più complicata, che riguarda le visioni, necessariamente in conflitto e personali di ciascuno di noi. Se i manager vogliono essere buoni, questa è una cosa buona per loro. Ma che la CSR sia una questione che ci riguarda tutti e che serva a regolare il mercato nella sua capacità di creare giustizia per tutti è tutta un'altra faccenda.

⁶³ Questo sembra essere l'orientamento generale assunto dal Ministero del Welfare (Governo 2001-2006), che fa dell'autoreferenzialità la caratteristica centrale della CSR. Per quanto ci riguarda, non crediamo che questa costituisca una buona interpretazione teorica e nemmeno una buona applicazione della CSR.

⁶⁴ J. Rawls, *Una teoria della giustizia*, Feltrinelli, Milano 1982.



La Corporate Social Responsibility nel TessileAbbigliamento:

Modelli virtuosi e buone pratiche per una competitività sostenibile; il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata e del Dialogo Sociale

A cura di: Fabio Guenza e Davide Dal Maso

Premessa

Il presente studio intende esplorare i fattori di crisi e di opportunità del sistema moda italiano utilizzando la prospettiva della *Corporate Social Responsibility* - CSR, sulla base del presupposto che oggi questo sia l'approccio che permette di individuare più correttamente i reali problemi (economici e non solo) del sistema produttivo e distributivo nella loro complessità, e predisporre le soluzioni più efficienti ed efficaci a medio e lungo termine. Un approccio che gode di robuste fondamenta teoriche e concettuali (si veda l'altra sezione di questa pubblicazione) fatte proprie da un numero crescente di economisti prestigiosi, e contribuisce a dare luogo ad un panorama vasto e crescente di esperienze concrete da parte delle imprese. Una prospettiva valida sia a livello macro che microeconomico: le maggiori Istituzioni internazionali, come la UE e L'ONU, considerano ormai la CSR come uno strumento per lo sviluppo sostenibile a livello economico, sociale ed ambientale; d'altro lato, si moltiplicano le imprese, dalle grandi multinazionali alle PMI, che la utilizzano come strumento di management strategico in un modello di *governance* allargata. Secondo questo modello, la struttura dell'impresa, affinché questa perduri nel tempo e svolga correttamente il proprio ruolo nella società, non deve essere finalizzata all'esclusiva soddisfazione di un unico stakeholder, l'azionista o proprietario, bensì cercare di ottenere il massimo consenso sociale attraverso la comprensione e la soddisfazione degli interessi rappresentati dai soggetti che a vario titolo ed in vari modi intrattengono relazioni con l'impresa.

In altre parole, la CSR rappresenta oggi uno dei più avanzati e potenti strumenti per la creazione di valore in ambito (non solo) economico: in grado di ricomporre, nelle organizzazioni economiche e nella società, a seconda dell'angolo di visuale, i distinti elementi che le governano e che, nella congiuntura attuale, sembrano sottoposti ad una divaricazione tanto dannosa quanto ineluttabile: i binomi potere/responsabilità; etica individuale/etica collettiva; crescita/sviluppo; ricchezza/benessere.

L'obiettivo di questo documento è perciò quello di riconciliare una metodologia pragmatica con una realtà vasta e poliedrica, fornendo una chiave di lettura e strumenti pratici utili ai *decision-maker*, a vario titolo e livello, coinvolti nel settore; mettendo in luce almeno una parte dell'enorme potenziale ed indicando la destinazione quasi "obbligata" che la CSR è in grado di esprimere anche nel settore tessile-abbigliamento-accessori (d'ora in avanti, TAA) in Italia.

“La gamma di capacità ancora dormienti in ciascun individuo è così grande che queste possono essere trasformate nella più grande risorsa umana. Solo sviluppando tali capacità, adeguate alla nostra nuova condizione nel mondo attuale, potremo porre ordine e armonia nelle nostre vite e nella relazione con la natura, progredendo verso il futuro”.

Aurelio Peccei (1908 - 1984), co-fondatore del Club di Roma, fautore del “Rapporto sui limiti dello sviluppo” (Limits to Growth, 1972).

“Qualsiasi accordo si possa raggiungere sui modelli etici o comportamentali da seguire, se questi non vengono realizzati nella vita delle persone, la realtà che stiamo affrontando non cambierà. In altre parole, se l’etica viene considerata solo come un insieme di regole da seguire passivamente perché imposte dall’esterno, senza nessun legame con la propria vita individuale, essa non ci aiuterà a cambiare le circostanze. Anzi sarà abbandonata alla prima crisi”.

Daisaku Ikeda (1928), Presidente Onorario dell’istituto religioso buddista Soka Gakkai Internazionale

Sommario

0. Questioni originarie, percorso logico e metodologia adottata	pag.
1. Introduzione - il mercato del tessile-abbigliamento-accessori	pag.
2. Dinamiche innovative; sviluppo e commercio sostenibili, responsabilità sociale dell'impresa e del consumatore	pag.
3. Il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata	pag.
4. Rischio/opportunità ambientale e sociale della filiera	pag.
5. La CSR come vettore della sostenibilità economica. Esperienze internazionali di concertazione e dialogo sociale.....	pag.
6. Strumenti, pratiche, iniziative internazionali di CSR.....	pag.
7. Esperienze di concertazione e dialogo sociale in Italia; il ruolo della Pubblica Amministrazione	
8. La CSR a livello delle imprese italiane	pag.
9. Le prospettive di mercato per le imprese responsabili	
10. Conclusioni; un modello italiano di CSR e dialogo sociale?	pag.
Gli Autori	
Credits	

Allegati

I. Principi, codici e standard di CSR nel tessile-abbigliamento-accessori	
II. Criticità, Strumenti e azioni, Attori e iniziative socialmente responsabili, all'estero ed in Italia.....a-b-c-d-e-f	
III. Questionario sulla responsabilità Sociale d'Impresa nell'industria e nella distribuzione di Tessile, Abbigliamento e Calzature	pag. g-l

Appendice:

Norme di Condotta Globali ad uso dei Fornitori – Sara Lee

Una panoramica guidata per immagini/siti web della sostenibilità nel sistema moda e nel lifestyle

Sitografia

0. Questioni originarie, percorso logico e metodologia adottata

La questione fondamentale a cui questo lavoro si propone di rispondere è il ruolo attuale e potenziale degli attori del TAA all'interno di queste tematiche, in particolare delle imprese italiane, e come questo si possa svolgere attraverso modelli e pratiche della CSR.

È un fatto che economia, società e ambiente sono tre ambiti tra loro correlati. È opinione sempre più diffusa che, nell'attuale scenario internazionale, il futuro della collettività risieda nel (ri)equilibrio di queste tre dimensioni su scala mondiale, cioè, in altri termini, nel governo delle problematiche economiche, sociali e ambientali della globalizzazione.

L'elaborato è suddiviso in nove capitoli, che corrispondono ad una serie di questioni conseguenti:

1. **Introduzione - il mercato del tessile abbigliamento-accessori:** qual è l'attuale contesto macroeconomico, con particolare riferimento al TAA?
2. **Dinamiche innovative; sviluppo e commercio sostenibili, responsabilità sociale dell'impresa e del consumatore:** qual è il grado di consapevolezza generale di tali fenomeni? Quali responsabilità sono in grado di assumersi i diversi portatori d'interesse (lavoratori, consumatori, investitori, imprenditori; in una parola: i cittadini; in due parole: *shareholder* e *stakeholder*) ed i rispettivi rappresentanti e associazioni (famiglie, imprese, sindacati, confederazioni, enti pubblici, organizzazioni della società civile ecc.)? Quali sono le dinamiche in atto in questo contesto?
3. **Il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata:** possono le dinamiche in atto nel largo consumo essere mutate, e in quale misura, nell'ambito del TAA? La GDO può contribuire a favorire l'effettiva implementazione del commercio sostenibile e della CSR?
4. **Rischio/opportunità ambientale e sociale della filiera:** nell'ottica della sostenibilità socio-ambientale, quali sono i maggiori rischi e opportunità lungo la filiera del TAA? In negativo, quale minaccia hanno costituito o possono costituire le campagne di boicottaggio? Quale stimolo può derivare da questa minaccia? In positivo, quale potenziale di mercato si ritiene possa costituire tutto ciò presso i consumatori?
5. **La CSR come vettore della sostenibilità economica, a livello internazionale; esperienze internazionali di concertazione e dialogo sociale:** la Responsabilità Sociale d'Impresa viene considerata, a livello internazionale, come un *driver* del sistema economico per la propria sostenibilità? Sono in atto esperienze internazionali significative in termini di concertazione e dialogo sociale? Che ruolo hanno i sindacati dei lavoratori? E quelli delle imprese? E le ONG e le altre organizzazioni legate alla CSR?
6. **Strumenti, pratiche, iniziative internazionali di CSR:** quali sono gli strumenti di carattere volontario a disposizione delle imprese per dare corpo ad un concreto impegno ambientale e sociale (certificazioni di prodotto e di processo, etichettature, codici di comportamento, ecc.)?

7. **Esperienze di concertazione e dialogo sociale in Italia; il ruolo della Pubblica Amministrazione:** Qual è lo stato del dialogo sociale in Italia? Sono in atto esperienze significative in termini di concertazione? Quali organizzazioni e istituzioni sono coinvolte, ed in rappresentanza di chi? Qual è, o quale può essere, il ruolo svolto dalla Pubblica Amministrazione nella regolamentazione ed incentivazione della CSR?
8. **La CSR a livello delle imprese italiane:** come si pongono le imprese italiane del TAA rispetto alle concorrenti estere, in tema di CSR?
9. **Prospettive di mercato:** quali prospettive di mercato si vanno aprendo per le imprese responsabili? Esiste un *marketing* della sostenibilità, e con quali caratteristiche?
10. **Conclusioni; un modello italiano di CSR e dialogo sociale?** Quale futuro si prospetta in Italia per la CSR? Si può arrivare all'elaborazione di un modello italiano di internazionalizzazione produttiva e di CSR? Che ruolo può svolgere il dialogo sociale?

Il percorso logico è consistito nel partire da un'analisi della situazione all'estero, da dove giungono segnali cospicui nell'ambito delle questioni individuate, per arrivare allo specifico settore e alla realtà geografica di nostro interesse, cioè il TAA in Italia.

Si è proceduto su due versanti:

1. una ricognizione preventiva su:
 - a. etero-regolamentazione: normative e *standard* nazionali e internazionali per la CSR;
 - b. auto-regolamentazione: analisi delle criticità, strumenti, azioni ed iniziative in termini di CSR nella filiera del TAA (con un approfondimento su alcune singole imprese/gruppi che hanno attivato processi integrati di gestione della CSR nelle disparate aree aziendali);
 i cui risultati sono sintetizzati rispettivamente nelle tabelle allegate; I: "Principi, codici e standard" e II: "Criticità, Strumenti e azioni, Attori e iniziative socialmente responsabili, all'estero ed in Italia";
2. una ricerca qualitativa presso:
 - a. imprese
 - b. organi di rappresentanza (confederazioni sindacali delle imprese e dei lavoratori);
 - c. organismi della pubblica amministrazione;
 - d. organizzazioni della società civile.

che si è avvalsa d'interviste sia telefoniche che *de visu*; inoltre, per una ventina d'imprese italiane e straniere, del "Questionario sulla responsabilità Sociale d'Impresa nell'industria e nella distribuzione di Tessile, Abbigliamento e Calzature", di cui all'allegato III.

1. Introduzione - il mercato del tessile - abbigliamento - accessori

I fenomeni della globalizzazione, ed in particolare dell'internazionalizzazione dei mercati di approvvigionamento, le opportunità che offrono e le problematiche che comportano, sono tematiche particolarmente sensibili ed urgenti per il governo dell'economia odierna, con risvolti sociali e ambientali di particolare rilevanza.

Tali fenomeni hanno portato ad una frattura all'interno dei modelli economici preesistenti e ad una frammentazione dei processi produttivi e distributivi; in estrema - e quindi approssimata - sintesi: i beni (e sempre più spesso anche i servizi) sono sempre meno prodotti nei luoghi in cui, e da coloro dai quali, vengono consumati; ad esempio, nel 2003 ormai solo il 46% del consumo italiano di abbigliamento era di provenienza nazionale⁶⁵.

Di conseguenza, da un lato molte aziende hanno goduto di una forte riduzione dei costi di produzione - che però non si sono tradotti in una proporzionale diminuzione dei prezzi d'acquisto per i consumatori⁶⁶; dall'altro, il modo in cui un dato bene viene prodotto, e l'impatto che il modello produttivo adottato ha sulla collettività e sull'ambiente, non è più percepito da chi origina la domanda del bene stesso. Ne consegue il rischio che modelli economici squilibrati e, in definitiva, insostenibili, si possano protrarre lungamente, con gravi danni per la società e l'ambiente, prima che le parti interessate possano rendersi consapevoli dell'urgenza di opportuni correttivi, concepirli ed attuarli.

Perciò, allargando il concetto di valore dall'ambito puramente economico fino ad includere anche quello sociale ed ambientale, prende sempre più piede la convinzione che l'internazionalizzazione debba essere adeguatamente governata per condurre ad una creazione di valore complessivo; e che al contrario, se non governata o lasciata addirittura priva di regole, comporti una distruzione di capitale ambientale e sociale e quindi, nel medio-lungo periodo, economico.

L'internazionalizzazione si basa sul commercio che, per natura e per definizione, serve a mettere in comunicazione domanda e offerta, aumentando l'utilità complessiva dei beni scambiati. Il commercio dovrebbe quindi svolgere, all'interno del sistema economico, una funzione positiva. Negli ultimi decenni, tuttavia, è montato un senso di profonda insofferenza verso il sistema di regole che governa il commercio internazionale, perché considerato iniquo e penalizzante per le economie più deboli. Anche per questo, l'Organizzazione Mondiale del Commercio⁶⁷, che stabilisce queste regole, è oggetto di pesanti critiche non

⁶⁵ Fonte: "Il Commercio Estero del Settore Tessile Abbigliamento Moda Italiano nel 2003-Estratto", SMI

⁶⁶ fra il 2000 ed il 2004, a fronte di un cedimento dei prezzi all'importazione UE di abbigliamento del 23%, i prezzi al consumo sono calati poco più dell'1% (fonte: smi-ati, Federazione Imprese Tessili e Moda Italiane, "L'industria Tessile-Moda in Italia - Rapporto 2005/2006", 18 luglio 2006); è interessante notare che nell'UE, l'unico valore in controtendenza sul peso del consumo di TAA sul totale del consumo delle famiglie, cioè in aumento, appartiene al Regno Unito, che risulta essere anche il mercato dove il suddetto vantaggio è stato maggiormente trasferito alle famiglie stesse

⁶⁷ il WTO ha tra i *trade topics* "sviluppo sostenibile e ambiente", per i quali ha predisposto un comitato per commercio e ambiente (CTE); questa scelta sembra testimoniare la volontà di non attivarsi in campo sociale

solo da parte dei cosiddetti movimenti “no global”, ma di economisti di primo piano, quali i premi nobel per l’economia 1998 Amartya Sen e 2001 Joseph E. Stiglitz.

Il TAA (il termine viene qui usato in senso lato per comprendere anche l’industria conciaria, delle calzature, della pelletteria e degli accessori) è uno dei settori più importanti dell’economia mondiale. Basti pensare che, nel 2004, il totale delle esportazioni mondiali del TAA ammontava a quasi 350 miliardi di euro⁶⁸, pari a circa il 5% degli scambi complessivi di manufatti nel mondo..

In questo contesto la Cina, già nel 2004, ultimo anno prima della fine dell’Accordo Multi Fibre, si posizionava nettamente al primo posto nella classifica delle esportazioni mondiali, sia nell’abbigliamento, con una quota del 34,9% (inclusendo Taiwan, Hong Kong e Macao), sia nel tessile, con il 26,2% (idem). Sebbene una parte significativa di tali esportazioni originasse da operazioni di traffico di perfezionamento passivo e da beni prodotti da aziende estere lì localizzate, tali dati rimangono impressionanti; in particolar modo quello dell’abbigliamento, se si considera che la seconda classificata, l’Italia, rappresentava un 7,2% circa. Sul lato delle importazioni, va rilevato anche che, sempre nel 2004, la Cina assorbiva da sola (escluse Taiwan, Hong Kong e Macao) il 12% dei 143,4 miliardi di euro di importazioni tessili mondiali⁶⁹.

2. Dinamiche innovative; sviluppo e commercio sostenibili, responsabilità sociale dell’impresa e del consumatore

All’interno del macro sistema economico, distinguendo idealmente per un momento il versante dell’economia da quello del commercio, si possono individuare alcune tendenze interessanti ai fini di questo lavoro:

- ❑ in economia: si vanno sempre più affermando concetti legati in qualche misura alla sostenibilità dello sviluppo economico (a seconda dei punti di vista, in versioni più morbide, quali l’eco-efficienza, o via via più rigide, fino alla “de-crescita” di I. Prigogine), che hanno assunto ormai dignità accademica e un certo grado di consapevolezza presso il grande pubblico (probabilmente, con più consapevolezza generale sul versante ambientale che su quello sociale). Nel contempo, si va affermando la pratica della CSR, volta a tradurre tali concetti in comportamenti concreti da parte dei soggetti economici;
- ❑ nel commercio: il sistema del commercio equo e solidale sta tentando di dare un impulso a comportamenti più responsabili, ed ha perciò, quantomeno, il merito di aver dato uno stimolo ad un sistema più equilibrato, ma soffre della difficoltà di fornire al mercato parametri oggettivi riferiti al concetto di equità, quando applicato a grandezze quali prezzi e profitti.

⁶⁸ fonte: smi-ati, “L’industria Tessile-Moda in Italia - Rapporto 2005/2006”; vista la discordanza tra importazione ed esportazioni, è stato ritenuto più rappresentativo il dato delle esportazioni (valorizzato tra l’altro a prezzi FOB) rispetto a quello delle importazioni (prezzi CIF)

⁶⁹ fonte: smi-ati, “L’industria Tessile-Moda in Italia - Rapporto 2005/2006”

Ne discende l'esigenza d'una sostenibilità complessiva dell'intero sistema economico e commerciale e quindi, con riferimento al TAA, lungo tutta la filiera produttiva e distributiva, da cui nascono due necessità:

- ❑ accomunare produzione sostenibile e commercio sostenibile (tema quest'ultimo che la Commissione Europea ha infatti inserito tra le sue priorità);
- ❑ individuare ed implementare adeguati e responsabili comportamenti da parte degli attori del sistema.

In uno scenario economico complessivo governato principalmente:

- ❑ da un lato, dalla finanza internazionale
- ❑ dall'altro, dall'orientamento al consumatore

le istanze di sostenibilità maggiormente in grado di esercitare una funzione trainante verso l'impresa devono, secondo logica, provenire principalmente dagli investitori e dai consumatori.

Dalla ricerca effettuata nell'ambito di questo lavoro, emergono a questo proposito alcune interessanti evidenze:

- ❑ le imprese che hanno intrapreso i percorsi di CSR più interessanti sono quelle che hanno subito maggiori pressioni dai consumatori (Nike, Adidas ecc.) o nelle quali i consumatori sono nel contempo soci (coop di consumo: la rete Coop in Italia, Coop CH e Migros in Svizzera, ecc.);
- ❑ l'attenzione e la consapevolezza verso i temi della CSR sono maggiori nel Nord Europa rispetto al Sud: le imprese italiane interpellate spesso non erano nemmeno a conoscenza dell'argomento, o non erano disponibili a rispondere, mentre nel Nord Europa si è riscontrata maggiore apertura, o quantomeno l'esistenza di strutture dedicate. L'unico ambito nel quale si registra un maggior presidio da parte delle imprese italiane rispetto a quelle estere è quello delle certificazioni di parte terza (Iso 14001, Emas, Ecolabel, SA8000, OHSAS 18001...), quasi che le aziende in Italia ritenessero che il loro impegno etico per essere credibile abbisognasse d'una legittimazione esterna da parte di addetti ai lavori. Va anche detto che il fenomeno riguarda soprattutto le PMI, e che in parte è stato incoraggiato dalle politiche incentivanti della Pubblica Amministrazione di regioni come la Toscana.
- ❑ vi è un'area di rischio scoperta per il sistema moda italiano, che ha sempre puntato sulla leva della qualità come fattore distintivo e che ora corre il pericolo di venire percepito come carente sotto il profilo delle garanzie etiche.

Tendenzialmente, la CSR sembra patrimonio di un sistema economico e culturale progredito.

Per dirla con Stefano Zamagni⁷⁰ l'interesse dell'impresa per la propria responsabilità sociale è legata alla novità emergente della responsabilità sociale del consumatore-cittadino (l'evoluzione della figura del consumatore-cliente), a conferma della

<<intuizione di J.S.Mill – uno dei massimi punti di riferimento del pensiero liberale – quando, intorno alla metà dell'ottocento, aveva formulato il principio della sovranità del consumatore (il principio afferma che il consumatore è sovrano quando, disponendo liberamente del proprio potere d'acquisto, è in grado di

⁷⁰ il virgolettato che segue è tratto da: "L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione" di Stefano Zamagni, notizie di Politeia. XIX, 72, 2003

orientare, secondo il suo sistema di valori, i soggetti di offerta sia sui modi di realizzare i processi produttivi sia sulla composizione dell'insieme di beni da produrre)...Il consumatore-cittadino...con le sue decisioni di acquisto e, più in generale, con i suoi comportamenti... intende contribuire a "costruire" l'offerta di quei beni e servizi di cui fa domanda sul mercato. Non gli basta più il celebrato rapporto qualità-prezzo; vuole sapere come quel certo bene è stato prodotto e se nel corso della sua produzione l'impresa ha violato, poniamo, i diritti fondamentali della persona che lavora oppure ha inquinato l'ambiente in modo inaccettabile, e così via....Giova osservare che l'autonomia del consumatore-cittadino e la sua centralità non nascono dalla "resa" dei soggetti di offerta, ma dalla capacità di questi ultimi di comprendere che a nulla giova ostacolare o non tener conto della positività del primo...si tratta di comprendere che siamo oggi di fronte ad un passaggio d'epoca, quello dalla libertà di scelta come potere di autodeterminazione – secondo cui la libertà è valutata per ciò che essa ci consente di fare e di ottenere – alla libertà di scelta come potere di autorealizzazione, come potere cioè di scegliere non solo il mezzo migliore per un dato fine, ma anche il fine stesso... Se l'obiettivo da perseguire è quello di come giungere ad un ordine sociale soddisfacente per società post-moderne come sono ormai le nostre, allora anche il consumo non può non essere un fattore di civilizzazione, evolvendo verso forme culturalmente sempre più ricche>>.

Nello scenario attuale, il ruolo piuttosto limitato della CSR è commisurato al limitato, seppur crescente, peso dell'investimento responsabile da una parte, e del consumo responsabile dall'altra.

A sua volta, questa debolezza sembra legata a vari motivi: vuoi alla scarsa ed eterogenea consapevolezza diffusa, vuoi alla frammentarietà delle parti coinvolte, vuoi alla relativa rappresentatività degli organismi di rappresentanza, vuoi, infine, alla scarsa trasparenza e *disclosure* di molti degli attori.

In particolare, il TAA si sta dimostrando particolarmente ostico da affrontare, per i protagonisti del commercio equo e solidale.

Nel contempo, la trasmissione "per simpatia" di alcune tendenze innovative dal settore non profit al for profit (come il bilancio sociale) si è dimostrato processo lento e non privo di rischi di strumentalizzazione o altri incidenti di percorso.

Questo scenario è particolarmente aderente alla realtà in Italia, dove nemmeno le preoccupazioni di carattere reputazionale (il primo e più potente motore di molti dei cambiamenti avvenuti all'estero) sembrano ancora aver saputo ingenerare sensibili e concreti comportamenti positivi nelle imprese del TAA, nonostante l'immagine, in tutte le sue accezioni, sia quanto mai cruciale per i marchi che operano in questo settore.

Infatti, molte imprese votate all'esportazione si sono strutturate in termini di *risk management*, la gestione del rischio di responsabilità civile (che può comportare costi elevatissimi in alcuni mercati, come negli Stati Uniti), ma pochissime in termini di gestione del rischio sociale ed ambientale.

Si evidenzia così un'area di rischio scoperta: esistono le polizze assicurative in grado di coprire la responsabilità civile di eventuali danni al consumatore e finanche quelli derivanti dalle ricadute d'immagine collegate a questi danni, ma non ve ne sono che possano risarcire danni collegati alle cadute d'immagine nell'ambito della responsabilità socio-ambientale.

In altre parole, se con il consumatore-cliente può essere sufficiente coprire la propria responsabilità civile, è evidente che con il consumatore-cittadino occorre andare oltre, fino a coprire la responsabilità sociale. In questo senso, praticare buone prassi di responsabilità sociale significa sottoscrivere una polizza sulla vita aziendale!

3. Il ruolo della Grande Distribuzione Organizzata

Internazionalmente, e non solo nel TAA, negli ultimi due decenni la grande distribuzione organizzata ha marcato importanti punti a proprio favore nella competizione per la conquista del mercato con il mondo produttivo, alimentando, attraverso il reperimento dei prodotti dai paesi meno sviluppati, una forte pressione sui costi e sui prezzi.

Grandi superfici, grandi magazzini, catene di distribuzione, marchi di *retailer* ecc. si stanno impossessando sempre più del valore aggiunto precedentemente detenuto dall'industria manifatturiera "classica", del potere contrattuale e dei margini che sono ad esso collegati, sottraendo progressivamente ai marchi tradizionali gran parte del livello basso e medio basso del mercato.

Anche in conseguenza di ciò - nell'ambito dei marchi di abbigliamento dotati di una certa notorietà - non esistono quasi più imprese puramente industriali, essendosi queste "contaminate" nella distribuzione, a monte attraverso l'approvvigionamento da fornitori di alcune categorie di prodotti e, a valle, con l'apertura di negozi propri. Ed è proprio dalle aziende del *retail* o più orientate alla distribuzione che vengono le iniziative più numerose e significative nell'ambito della CSR.

Come si vedrà più avanti, le ragioni di questa tendenza sono molteplici, ma quella che sembra preponderante è legata all'ampia visibilità e diffusione dei marchi, che implica un maggiore bisogno di difenderne la reputazione (indifferentemente, in quest'ambito, dalla categoria di marchio). Conseguentemente, l'attenzione viene principalmente rivolta al controllo della catena di fornitura, oggetto delle prime forti campagne di pressione internazionale, secondo presupposti e modalità che spesso risultano più efficaci per la difesa del marchio stesso che non ad una migliore sostenibilità del sistema, per ammissione delle stesse imprese.

In quest'ottica, fenomeni quali *private labels* (ad esempio, Marks & Spencer detiene l'11% della quota di mercato dell'abbigliamento del Regno Unito) e "marchi di *retailer*" (Zara, Hennes & Mauritz...) possiedono almeno due denominatori comuni:

- ❑ la proprietà dei punti vendita, con conseguente possibilità di riversare sui prezzi un unico margine, a differenza delle catene in *franchising* che non hanno questa possibilità, dovendo garantire il margine del produttore e quello del *franchisee*);
- ❑ il forte peso della produzione proveniente dai paesi emergenti e in via di sviluppo, con ovvie riduzioni di costi.

4. Rischio/opportunità ambientale e sociale della filiera

Se il primo dei due aspetti appena elencati consiste sostanzialmente in una razionalizzazione del mercato, il secondo è particolarmente delicato per i risvolti di carattere socio-ambientale che può comportare; in estrema sintesi, esiste una diffusa preoccupazione verso:

- l'impatto socio-ambientale di delocalizzazione e *outsourcing* - inteso come il risultato di pratiche *unfair* nella parte della filiera produttiva sottoposta a delocalizzazione o appalto di commesse in paesi meno sviluppati. Pratiche da ricondurre non solo al mancato rispetto dei lavoratori e dell'ecosistema, ma anche a politiche "leggere" sui controlli contro la contraffazione e a finanziamenti a fondo perduto concessi sotto vari pretesti alle proprie imprese da governi di alcuni paesi in via di sviluppo, con lo scopo in realtà di ottenere una maggiore competitività in termini di prezzi all'esportazione del proprio sistema produttivo;
- il conseguente rischio *dumping* sociale e ambientale, cioè il rischio che in questo modo il mondo produttivo occidentale "importi prodotti ed esporti problemi" nel tentativo di sfuggire a quei vincoli funzionali al rispetto della dignità dei lavoratori e dell'ecosistema, che sono maturati in più di due secoli dall'inizio della rivoluzione industriale;
- specularmente, il dilagare di casi di illegalità legati sia alla produzione (esistenza, anche in Italia, di laboratori che operano in spregio alle norme di tutela del lavoro, della salute e della sicurezza, dell'ambiente), che al commercio (distribuzione di beni contraffatti);
- i forti squilibri all'interno del sistema economico, connessi al rischio-occupazione che questo processo sembra creare. Essi riguardano da un lato i paesi sviluppati, dall'altro, con la recente fine del sistema delle quote il 1° gennaio 2005, anche i paesi meno sviluppati, al solo vantaggio di Cina e India⁷¹. A questo proposito, se è innegabile che, a livello di settore del TAA, l'internazionalizzazione produttiva abbia provocato una riduzione dell'occupazione nei paesi industrializzati, (ad esempio, nell'Europa a 25, dell'ordine del 12,6% nel triennio 2001-2003⁷²), il condizionale rimane tuttora d'obbligo quanto agli effetti sull'occupazione complessiva degli stessi, a causa della mancanza di dati certi al proposito⁷³.

Queste tendenze hanno subito un'accelerazione straordinaria proprio nei mesi successivi al termine dell'accordo multifibre (MFA), che ha condotto, a livello istituzionale, alla firma dell'accordo bilaterale UE-Cina sulla limitazione delle importazioni di tessile-abbigliamento nel 2005-2007, avvenuta il 10 giugno 2005; una misura che risponde ad esigenze contingenti ma per sua natura non può risolvere i problemi di fondo del sistema. Ciò che più importa sottolineare a questo livello è invece l'attenzione che queste aree di rischio hanno ricevuto negli ultimi anni da parte del grande pubblico, e la risposta ingenerata da

⁷¹ si veda ad esempio l'interessante reportage pubblicato dal Los Angeles times il 16 e 17 gennaio 2005: [Clothes Will Cost Less, but Some Nations Pay](#) , ["When Fear Follows Fabric Along the Assembly Line"](#) , ["Workers' Rights at risk"](#) ,

⁷² COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT 13.10.2004 SEC(2004) 1240

⁷³ In attesa dei risultati dello studio condotto dal Politecnico di Milano, si segnalano anche evidenze che sembrano andare nella direzione opposta nel nostro paese, per ragioni legate alla peculiarità italiana dei distretti industriali e delle PMI. Stando infatti ad alcune considerazioni del Prof. Corò dell'Università di Venezia, alcuni dati sembrano indicare che, all'interno dei distretti, la ristrutturazione abbia avuto effetti positivi in termini di occupazione complessiva

movimenti di consumatori e d'opinione che, in alcune situazioni, hanno saputo sottoporre a pressioni significative alcune delle imprese più note sul mercato mondiale, spingendole ad assumersi maggiori responsabilità nelle proprie pratiche.

È emblematico a questo proposito il caso della Nike, che come si ricorderà vide negli ultimi mesi del '97 il valore del proprio titolo quasi dimezzarsi a causa di una campagna internazionale d'informazione e boicottaggio relativa all'utilizzo di lavoro minorile mal pagato da parte di propri fornitori in India e Pakistan. Oggi, Nike possiede uffici dedicati alla CSR in tutte le parti del mondo, elabora e comunica significative politiche di responsabilità sociale ed ambientale e gode di rinnovato credito proprio su quei temi che l'avevano vista carente in passato.

Per una ricognizione più approfondita delle criticità della filiera del TAA in un'ottica di CSR si rimanda alla tabella allegata II.a. La tabella è stata costruita distinguendo due categorie di criticità:

- a prevalente carattere ambientale*
- a prevalente carattere socio-economico (includendo tra questi ultimi anche quelli relativi al dialogo con gli stakeholder e al loro coinvolgimento nella governance)*

ed individuando le più evidenti per ciascuna categoria, all'interno di ciascuna fase della filiera:

- Reperimento materie prime: fibre e pelli (vegetali, animali, artificiali, sintetiche);*
- Produzione (filatura, tessitura, finissaggio, concia, confezione)*
- Distribuzione (trading)*
- Distribuzione (logistica)*
- Consumo e manutenzione*
- Smaltimento*

Si noti che lo stesso procedimento (categorie e fasi della filiera) è stato utilizzato (si veda ai successivi capitoli 6 e 7):

- per la tabella (II.b) che si riferisce agli strumenti e azioni implementati dalle imprese per affrontare tali criticità ;*
- alle imprese e iniziative socialmente responsabili che, rispettivamente all'estero (II.c) e in Italia (II.d), implementano tali strumenti e azioni;*
- per la tabella (II.f) che si riferisce al ruolo svolto (o possibile) della Pubblica Amministrazione nell'incentivare percorsi di responsabilità.*

5. La CSR come vettore della sostenibilità economica. Esperienze internazionali di concertazione e dialogo sociale

Tutto ciò rappresenta una nuova, importante sfida in termini di rischio/opportunità per il mondo del TAA, del quale sembrano rendersi conto:

- a. il mondo imprenditoriale, dai maggiori *players* (imprese come Nike, Levi Strauss & Co.'s, Adidas, Sara Lee, Triumph, Inditex, Hennes & Mauritz, Pinault Printemps Redoute, KarstadtQuelle, Migros, Carrefour, solo per citarne alcune) alle start-up nate e costruite intorno ai concetti della sostenibilità;

- b. svariati organismi internazionali (l'Unione Europea, i sindacati europei degli industriali e dei lavoratori del tessile-abbigliamento⁷⁴, ecc.);
- c. le Organizzazioni della Società Civile (ONG, ecc.⁷⁵).

Questa comunità d'intenti tra diverse realtà e punti di vista, analizzati singolarmente nei successivi paragrafi 5.a, 5.b e 5.c, portano i diversi attori a convergere in svariate iniziative di concertazione e dialogo sociale, che verranno analizzati nel paragrafo 5.d.

5.a Mondo imprenditoriale: Quanto alle imprese, nell'ambito del presente lavoro è stata compiuta una ricerca qualitativa, i cui risultati sono sintetizzati nell'allegato II e verranno approfonditi al successivo capitolo 7;

5.b Organismi internazionali: sul secondo versante è notevole l'impegno da parte dell'Unione Europea, non solo attraverso l'attività di disseminazione (il Libro Verde e le successive Comunicazioni, ecc.) ma anche attraverso il finanziamento di numerosi progetti, per un valore di svariate decine di milioni di euro all'anno, con il coinvolgimento di diverse DG, tra le quali la DG Lavoro, Affari Sociali e Pari Opportunità e la DG Imprese a fungere da capofila sui progetti di CSR.

Quanto alle organizzazioni sindacali, un ruolo importante è stato svolto da Euratex sul versante delle imprese, mentre è evidente l'accettazione della sfida della CSR da parte delle rappresentanze istituzionali dei lavoratori, soprattutto all'estero e a livello internazionale.

Si registrano innanzitutto in quest'ambito gli accordi quadro settoriali europei; primo fra tutti, già nel 1997, quello tra ETUC⁷⁶ ed Euratex⁷⁷ (in rappresentanza degli industriali del settore), imperniato sulla creazione di un Codice di Condotta ispirato alle convenzioni ILO; va notato al proposito che, se l'integrazione del codice nei contratti nazionali è avanzata, non altrettanto si può dire sulla implementazione dei suoi contenuti. Successivamente, nel 2000, con Cotance⁷⁸ (cuoio e conceria) e CEC (calzature).

È interessante notare che, almeno a livello europeo, il dialogo sociale, che in passato poteva essere interpretato in chiave difensivistica, ha già subito una evoluzione; non più focalizzato sulla difesa di posti di lavoro nel settore e nei paesi industrializzati (come se una certa riorganizzazione produttiva, e le relative conseguenze occupazionali, fossero ormai considerate in una certa misura naturali e accettabili anche dai sindacati dei lavoratori), ma riorientato su temi di comune interesse delle parti:

⁷⁴ si veda ad esempio la petizione di Euratex ed Etuf "per un commercio trasparente, equo e sostenibile nel settore tessile-abbigliamento" del 13 dicembre 2004

⁷⁵ << ...Può essere d'interesse sapere che la International Society for Third Sector Research, nel congresso di Dublino del 2000, ha provveduto ad unificare le espressioni "enti non profit", "terzo settore", "organizzazioni non governative", "fondazioni", e altre ancora in un'unica espressione: organizzazioni della società civile, OSC>> da "L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione" di Stefano Zamagni, notizie di Politeia. XIX, 72, 2003.

⁷⁶ European Trade Union Confederation (all'epoca Etuf) : www.etuc.org; organizzazioni italiane affiliate: CGIL-CISL-UIL

⁷⁷ www.euratex.org

⁷⁸ Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community: www.euroleather.com

- ❑ su un versante tradizionale: qualità, ricerca e sviluppo (nuove tecnologie produttive e materiali tecnici) e, parallelamente, difesa della proprietà intellettuale⁷⁹ e libero scambio con i paesi di nuova industrializzazione⁸⁰;
- ❑ su un versante innovativo: equità di tali scambi, standard sociali e costruzione delle competenze presso i lavoratori di tali paesi.

5.c Organizzazioni della società civile: si registrano molti esempi di ONG impegnate in progetti di partnership con imprese del TAA, ad esempio in programmi di volontariato aziendale e di sviluppo delle comunità locali, realizzati sia nei territori su cui insistono le case madri, sia in quelli oggetto di delocalizzazione produttiva.

Va chiarito che anche in questo studio, non si considerano come parte della categoria delle iniziative di CSR, i programmi di partenariato tra imprese e OSC per la raccolta di fondi a fini benefici e sponsorizzazioni, in quanto scollegati dai processi aziendali tipici dell'attività economica svolta dalle imprese.

5.d Esperienze internazionali di concertazione e dialogo sociale: sono numerose le imprese estere coinvolte tramite le cosiddette iniziative Multi Stakeholder nel dialogo sociale, che spesso si rivolge prioritariamente ad OSC dedite alla difesa dei consumatori o dei diritti umani o dell'ambiente, anche a significare la tendenza, da parte di queste ultime, a premiare comportamenti positivi, e non solo a denunciare comportamenti negativi; si segnalano tra le altre:

- ❑ H&M, Indiska, KappAhl e Lindex (Clean Clothes Campaign - CCC Svezia);
- ❑ Promod (CCC Francia);
- ❑ Migros, Switcher (CCC Svizzera);
- ❑ Debenhams, Levi Strauss & Co., Marks and Spencer, Mothercare, NEXT (Ethical Trade Initiative - ETI, Gran Bretagna);
- ❑ Coop Italia (SA8000- SAI, Stati Uniti d'America);
- ❑ Adidas-Salomon, Joy Athletic, Liz Claiborne, Polo Ralph Lauren, Patagonia, Nike, Levi Strauss & Co., Reebok (Fair Labour Association - FLA, Stati Uniti d'America).

In aggiunta, o quantomeno in alternativa, diverse e significative imprese del TAA partecipano ad associazioni impegnate nella CSR, fra le quali si segnala CSR Europe⁸¹, una rete di imprese creata nel 1995 dall'ex presidente della Commissione Europea Jacques Delors e che si pone come esperta europea in CSR. La missione di CSR Europe è di *<<aiutare le imprese ad ottenere una crescita sostenibile dei profitti ed il progresso umano ponendo la CSR tra le leve fondamentali delle pratiche di business>>*. Tra gli obiettivi dichiarati vi è quello di *<<alimentare un ampio dialogo sociale tra il mondo degli affari, i politici europei, i*

⁷⁹ lo sforzo di ricerca e sviluppo comporta lotta alla contraffazione, senza la quale i vantaggi competitivi dell'innovazione e dello stile, su un prodotto maturo e facilmente riproducibile come quello dell'abbigliamento in particolare, rischiano di non durare a sufficienza da permettere chi ha investito di trarne il legittimo vantaggio; mentre si scrive è in via di approvazione da parte del parlamento europeo una nuova direttiva comunitaria contro la violazione della proprietà intellettuale, la contraffazione e la pirateria

⁸⁰ esiste infatti uno squilibrio tra libero scambio in uscita e in entrata dai paesi in via di sviluppo, dovuto alla presenza di dazi importanti che penalizzano soprattutto i marchi dei segmenti medio e medio alto e quelli non sufficientemente riconosciuti internazionalmente (la non reciprocità dell'apertura dei mercati rimane così, a tutt'oggi, una questione all'ordine del giorno nell'agenda di organizzazioni come UE ed Euratex)

⁸¹ www.csreurope.org/

governi, gli investitori, i partner sociali, la società civile e gli accademici>>. CSR Europe partecipa, in rappresentanza dei "business networks" allo *European Multi Stakeholder Forum on CSR*. Sono membri europei Levi's e Nike. L'organizzazione conta anche *partner* nazionali, cioè organizzazioni che portano avanti politiche corrispondenti nel proprio territorio di competenza, con a loro volta proprie imprese membro (riportate nel seguito tra parentesi):

- in Italia: Sodalitas ed Impronta Etica (Coop...);
- in Germania: Econsense (che non annovera imprese del TAA tra i propri membri, ma la federazione del settore per tramite della confederazione degli industriali BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie)
- nel Regno Unito BITC - Business in The Community (Debenhans, John Lewis, Marks and Spencer e Next)
- in Francia: IMS - Entreprendre pour la Cité (Pinault Printemps Redoute) e ORSE Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Decathlon, LVMH e Pinault Printemps Redoute)

A livello europeo sono già in corso parecchie iniziative concrete di dialogo sociale, che coinvolgono sindacati dei lavoratori e imprese o gruppi d'impresa, spesso con il supporto dell'Unione Europea (in particolare, delle DG Lavoro, Affari Sociali e Pari Opportunità); tra queste si segnalano:

- i Comitati d'Impresa Europei: ad esempio, quello di PPR - Pinault (Printemps) Redoute, o quelli delle multinazionali Sara Lee (divisione Branded Apparel) e Triumph, che coinvolgono la Federazione Sindacale Europea del Tessile, Abbigliamento e Cuoio, hanno lo scopo di migliorare la gestione del cambiamento attraverso lo scambio d'informazioni e la consultazione tra le parti;
- i progetti pilota : coinvolgono sindacati e singole imprese o loro gruppi o associazioni - spesso indifferentemente dell'industria e del commercio - e sono volti al perseguimento di obiettivi comuni, solitamente il miglioramento delle capacità professionali dei lavoratori e parallelamente delle loro condizioni di lavoro e dei loro diritti sindacali; si veda ad esempio, quello che coinvolge in Bulgaria la Federazione Sindacale Europea del Tessile, Abbigliamento e Cuoio, e imprese quali Levi's, Nike, Adidas-Salomon, e H&M; nei Paesi Bassi, i progetti pilota di FWF - Fair Wear Foundation - che coinvolgono le federazioni del TAA olandesi degli industriali (MODINT), dei *retailer* (MITEX e FGHS) e dei lavoratori (FNV).

Veri e propri accordi quadro tra singole multinazionali e sindacati internazionali (GUF - Global Union Federation), sono per ora confinati ad altri settori (industria chimica, meccanica, alimentare, delle costruzioni, delle telecomunicazioni, ecc.), pur avendo dimostrato d'impattare positivamente su entrambe le parti in causa.

Occorre segnalare a questo punto la posizione di chi ritiene che la soluzione fondamentale ai problemi dei codici di condotta non vada ricercata tanto o solo nelle iniziative multistakeholder, ma nel rafforzamento della regolamentazione internazionale e del dialogo con i sindacati. Da questo punto di vista, i codici sono nati come reazione di emergenza a tali carenze, e tutto ciò che ne sta seguendo è una sorta di via traversa per evitare il problema fondamentale, che è quello della responsabilità dei governi nazionali e delle istituzioni internazionali nel regolamentare adeguatamente i temi sociali e ambientali

nello scenario economico globale. In quest'ottica, i codici di condotta rischiano di non essere uno strumento di responsabilità ma, all'opposto, uno strumento per sottrarre il mondo degli affari alle proprie responsabilità. Per dirla con *Neal Kearney e Dwight Justice* (segretari generali di IFTLWG e ICFTU)⁸²:

<<...Talvolta, il business sembra usare la CSR come un modo per evitare la regolamentazione. L'importante ruolo del governo è irrealisticamente sminuito, mentre l'abilità del business di risolvere problemi sociali e ambientali è irrealisticamente esaltato...la responsabilità del business di avere buone relazioni industriali e di partecipare al dialogo sociale come partner dei lavoratori raramente figura in questa nuova idea di CSR...riesumando la vecchia e screditata idea di paternalismo. Il business non dovrebbe usare l'interesse alla CSR in modo tale da evitare responsabilità attraverso la promozione dell'idea che un management illuminato possa sostituire il ruolo dei governi e dei sindacati dei lavoratori nella società...la domanda di codici di fornitura venne come risultato di una situazione causata dal fallimento dei governi nel soddisfare le proprie responsabilità e dalla repressione dei sindacati dei lavoratori. Perché i nuovi codici abbiano un impatto positivo e sostenibile, occorre che contribuiscano ad una cultura della conformità con le leggi e gli standard che rafforzi l'abilità dei governi a proteggere i lavoratori da abusi e sfruttamento...In parole povere, al business non deve essere permesso di definire le proprie responsabilità, ma dovrebbero usare gli standard esistenti, riconosciuti e legittimi...due dei più importanti dei quali sono la dichiarazione tripartita di principi concernenti le imprese multinazionali e le politiche sociali, dell'ILO, e le linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali>>.

Queste considerazioni appaiono ancora più stringenti in un momento in cui, con la fine del sistema delle quote, l'importanza della Cina sul mercato internazionale sta letteralmente esplodendo, con fior d'impresa intente a spostarvi le proprie commesse da altri paesi in via di sviluppo, nonostante nella stessa Cina un diritto fondamentale come quello della libertà di associazione dei lavoratori sia tuttora negato.

L'auspicio è quindi che venga a ridisegnarsi un quadro complessivo sufficientemente regolamentato dalle varie istituzioni, di modo che i codici di condotta tornino ad essere un vero strumento di responsabilità sociale d'impresa, ed a favorire, insieme alle altre misure poste in essere dalle varie iniziative multistakeholder, un maggior dialogo sociale, in un processo continuo di miglioramento "oltre la legge".

6. Strumenti, pratiche, iniziative internazionali di CSR

Nell'ambito del presente lavoro è stata compiuta una ricognizione, i cui risultati sono sintetizzati negli allegati II.b, II.c e II.d (vedi capitolo 4), ed una ricerca qualitativa (questionario, vedi allegato III).

Nel presente capitolo si analizza innanzitutto il quadro complessivo che emerge dall'analisi (vedi paragrafo 6.a); viene poi effettuato un approfondimento sulle tematiche relative al monitoraggio ed alla gestione della catena di fornitura, che per la loro vastità e complessità meritano di essere trattate separatamente (vedi paragrafo 6.b).

⁸², da "Workers' tool or PR ploy?", ibidem

Storicamente, infatti, il primo e principale ambito nel quale è stato realizzato un impegno volontario ed oltre la legge, è quello della gestione della catena di fornitura. E' su questo versante che, sotto la pressione dell'opinione pubblica internazionale, le imprese – che fossero prevalentemente industriali o della distribuzione – hanno tradotto le preoccupazioni reputazionali per i propri marchi in pratiche di CSR, in sostanza riconoscendo, come fa ad esempio Triumph International, che

<<la responsabilità che discende dall'internazionalizzazione delle proprie attività commerciali e dell'impiego dei propri collaboratori nel mondo intero... si estende ad ogni persona impiegata nella fabbricazione dei prodotti, indipendentemente dal fatto che siano salariati o no⁸³>>.

Queste poi hanno finito per dare il via a più complessive strategie di CSR che, data la molteplicità degli aspetti e degli interlocutori coinvolti (e forse anche a causa dell'assenza di *standard* ufficiali di CSR diffusamente riconosciuti, alla stregua di ISO per la qualità⁸⁴), hanno dato vita a interpretazioni quanto mai differenziate e variegate, creando un panorama complesso e frammentato; anche se, col passare del tempo, si assiste ad un rapido aumento dell'organicità di azioni e strumenti responsabili implementati. Sembra così profilarsi una tendenza verso un approccio non più reattivo ma proattivo alla CSR, dove le azioni e gli strumenti discendono da precise politiche e strategie, spesso anche formalmente definite, sviluppate sia a livello di prodotto che di processo.

6.a il quadro complessivo: tanto per fare qualche esempio, si pensi al marchio Naturaline, una linea di biancheria intima e per la casa totalmente in cotone organico (dal cui processo produttivo vengono escluse anche sostanze pericolose); con questa linea – conosciuta da più del 50% della popolazione svizzera – Coop CH si pone come maggior distributore mondiale di prodotti in cotone organico. Su quest'onda si sono attivate anche altre realtà, come Marks & Spencer, Nike, eccetera.

Dallo studio si ricava l'impressione che, specialmente all'estero, un numero consistente di imprese sia impegnato sui vari fronti della CSR, ed in particolar modo nell'esplorazione di materie prime e processi a valore aggiunto ambientale, per giungere in alcuni casi alla gestione dell'intero ciclo di vita del prodotto; nella regolamentazione della catena di fornitura; nel dialogo con dipendenti ed ONG e in progetti di solidarietà (in particolare in ambito educativo), svolti soprattutto nei paesi fornitori.

Le aziende estere sono risultate anche propense alla *disclosure* di strategie e risultati in ambito di CSR, pur se maggiormente attraverso comunicazione istituzionale (comunicati stampa, siti internet...) che attraverso la viva voce delle proprie risorse dedicate (spesso, in sede di intervista – vedi questionario, all. III – viene declinato l'invito all'approfondimento per un'impossibilità a rispondere dovuta alla massa di sollecitazioni provenienti dall'esterno).

Ne risulta una tendenza verso la realizzazione di prodotti e processi integrati ad esplicito carattere etico e di sostenibilità. Il fenomeno si manifesta secondo dinamiche diverse a seconda che si tratti di:

⁸³ fonte: Etuf

⁸⁴ L'Iso (International Standards Organization – www.iso.org) sta elaborando ISO 26000, uno standard di CSR – inteso come guida e non come elenco di requisiti obbligatori – atteso per la fine del 2009

- gruppi/brand internazionali preesistenti: in questo caso la CSR si ricava uno spazio inserendosi in qualche modo in un contesto già strutturato secondo logiche consolidate, e quindi attraverso l'adozione progressiva di logiche di *governance* socialmente responsabile;

Per approfondimenti sull'attivazione di processi integrati di gestione della CSR nelle disparate aree aziendali di singole imprese/gruppi, si vedano i casi significativi individuati a titolo esemplificativo della tabella allegata II.e. La tabella è stata costruita individuando le buone pratiche di CSR relative a quattro ambiti significativi:

1. *gli aspetti sociali ed ambientali a cui le buone pratiche si riferiscono (con una segmentazione ulteriore per categoria di portatori di interesse nel primo caso, ed una distinzione tra prodotti e processi nel secondo);*
2. *gli aspetti relativi alle modalità di dialogo sociale e concertazione;*
3. *gli aspetti relativi alla valutazione esterna delle pratiche: premi ricevuti, rating ed indici di borsa dedicati (FTSE4good, Dow Jones Sustainability Index...)*
4. *ed infine gli aspetti relativi alla rendicontazione;*

- imprese nate proprio sull'onda del movimento *anti-sweatshop* o comunque in risposta a questi temi, e che dichiarano, più o meno fondatamente, di offrire abbigliamento "etico", "alternativo", "equo", "fair", e che quindi vengono concepite e modellate più agevolmente sui concetti della sostenibilità e su modelli di business responsabile. A questa categoria appartengono marchi come: American Apparel, Switcher, Bishopston Trading Company, Dignity Return, Ethical Threads, Gossypium.co.uk, Kuyichi, Made in Dignity, No Sweat, People Tree, Sweatx, Öko-fair (eco-fair), Lamu Lamu, Linda Loudermilk, Edun, Ekyog, Kee-ka, Nau, Doy Bags, Loomstate, Enamore, Beyond Skin ecc⁸⁵.

6.b monitoraggio e gestione della catena di fornitura: Con riferimento in particolare alla gestione della catena di fornitura, nell'intento dichiarato di garantire ai propri consumatori ed all'opinione pubblica che i propri prodotti siano realizzati rispettando la dignità di tutti i lavoratori direttamente o indirettamente coinvolti, le imprese utilizzano i codici di condotta. Nel 2000, in uno studio comparativo dell'OECD sui 246 codici censiti, 148 facevano riferimento appunto agli standard di lavoro come l'argomento più diffuso⁸⁶. Sebbene tali codici presentino un denominatore comune nelle fonti - rifacendosi generalmente alle linee guida dell'International Labour Organization, ILO⁸⁷, e in seconda istanza a quelle dell'Organizzazione per lo Sviluppo Economico, OECD⁸⁸- il fronte è molto frammentato quanto alla loro creazione ed applicazione. S'è infatti assistito negli anni ad una vera e propria proliferazione di codici, in particolare nei settori oggetto del presente studio (37 codici nel 2000) tanto che sono sorte diverse iniziative internazionali tese all'armonizzazione delle pratiche, con gli

⁸⁵ Per approfondimenti sui marchi a contenuto etico e di sostenibilità, si veda il sito www.cleanclothes.org, e la panoramica e la sitografia pubblicate in appendice.

⁸⁶ fonte: OECD "Codes of Corporate Conduct: An Expanded Review of their Contents", 7 giugno 2000

⁸⁷ L'Ilo - www.ilo.org - è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che persegue la promozione della giustizia sociale ed il riconoscimento universale dei diritti umani nel lavoro; formula, sotto forma di Convenzioni e di Raccomandazioni, le norme internazionali in materia di lavoro; nel sistema delle Nazioni Unite è l'unica organizzazione a struttura tripartita: lavoratori, imprenditori e governi vi sono rappresentati con pari dignità negli organismi esecutivi

⁸⁸ Organisation for Economic Cooperation and Development - www.oecd.org

scopi, da una parte, di abbassare i costi, e dall'altra di rendere il sistema più trasparente e più efficace nei risultati.

Quanto ai tipi di codice e al loro monitoraggio, vi sono diverse tipologie di regolamentazione:

- a. **autoregolamentazione:** tipicamente, sono soprattutto le imprese multinazionali⁸⁹ a ricorrere a codici autodefiniti. La definizione delle condizioni standard ed il loro controllo sono spesso interni alle imprese stesse; ad esempio: i fornitori della Sara Lee effettuano proprie autovalutazioni con le quali dichiarano di attenersi ai "Global Standards for Suppliers" e di fare ricorso, in caso di dubbi, al "*mirror test*", una sorta di test di autoregolamentazione morale;
- b. **codici di associazioni di categoria**, quali ad esempio:
 - Business Social Compliance Initiative (BSCI), un'iniziativa della FTA (Foreign Trade Association⁹⁰) volta a <<*migliorare le performance sociali nelle nazioni fornitrici attraverso una soluzione uniforme di monitoraggio degli standard sociali*>>⁹¹, svolta da grandi imprese (tra cui Esprit, Inditex, C & A Nederland, Peek & Cloppenburg, Migros, Magazijn de Bijenkorf, Stockmann, KarstadtQuelle) e associazioni d'impresa (AVE: Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels = German Retail Association for External Trade) del *retail* europeo, e che, pur non prevedendo una vera e propria certificazione, utilizza per i controlli gli stessi *auditor* che rilasciano la certificazione SA 8000;
 - Initiative Clause Sociale, iniziativa della FCD (Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution⁹²), un gruppo di lavoro tra le imprese francesi della GDO (esteso a collaborazioni con distributori europei), volto a <<*scambiare esperienze e informazioni in materia di audit sociale dei fornitori e all'elaborazione di pratiche comuni in materia di piani d'azione correttivi*>>⁹³;
 - WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production), iniziativa dell'AAFA (American Apparel and Footwear Association⁹⁴) volta ad <<*assicurare che i prodotti calzaturieri e dell'abbigliamento siano ottenuti in condizioni legali, umane ed etiche*>>, con all'attivo 935 certificazioni nel 2004;⁹⁵
- c. **codici elaborati da iniziative multi-stakeholder - MSI:** si contano sei iniziative (SAI, FLA, WRC, CCC, FWF e ETI), e cinque codici (quello di FWF sostanzialmente corrisponde a quello di CCC, da cui ha tratto origine)⁹⁶.
 - CCC (Clean Clothes Campaign) – fondata nel 1990 in Olanda e attiva in 12 paesi europei – è una rete di sindacati e ONG che persegue il miglioramento delle condizioni di lavoro nell'industria mondiale dell'abbigliamento attraverso l'informazione ai consumatori, campagne di pressione sulle imprese e supporto alle organizzazioni dei lavoratori;

⁸⁹ va considerato al proposito che "le Nazioni Unite hanno notato che più di metà del commercio mondiale proviene da multinazionali..." (fonte ITGLWF – International Textile Garment and Leather Workers' Federation - www.itglwf.org)

⁹⁰ www.fta-eu.org

⁹¹ www.bsci-eu.org

⁹² www.fcd.asso.fr

⁹³ fonte: "Report on CSR 2003" di Pinault Printemps Redoute

⁹⁴ fonte: www.americanapparel.org,

⁹⁵ fonte: www.wrapapparel.org

⁹⁶ per ulteriori approfondimenti e un benchmarking tra le diverse iniziative si veda al proposito l'interessante guida: "Workers' tool or PR ploy?", di Ingeborg Wick, edito da Friedrich-Ebrt-Stiftung e Suedwind Institut fur Oekumene, 3^a edizione, 2003

- ❑ FWF (Fair Wear Foundation) – 1999, Olanda – coinvolge CCC NL, fondazione Max Havelaar, alcuni sindacati di lavoratori e imprese dell’abbigliamento, la Zuid-Noord Federatie e l’agenzia per lo sviluppo NOVIB. Nasce per effettuare alcuni progetti pilota al fine di identificare ostacoli all’applicazione dei sistemi di gestione, alla loro implementazione ed alle procedure di controllo;
- ❑ ETI (Ethical Trading Initiative) – nata nel 1998 in UK per iniziativa del governo Blair – è <<un’alleanza di imprese, ONG e sindacati dei lavoratori, avente l’obiettivo di promuovere e migliorare l’implementazione di codici aziendali relativi alle condizioni di lavoro nella catena produttiva, con lo scopo ultimo di assicurare ai lavoratori che producono per il mercato del Regno Unito condizioni non inferiori agli standard internazionali>>;
- ❑ SAI (Social Accountability International – prima del 2000 CEPAA/Council on Economic Priorities Accreditation Agency) – formata da imprese, sindacati, ONG, la municipalità di NY e lo UN Office for Project Services, nasce negli USA nel 1997 allo scopo di stabilire uno *standard* intersettoriale per le condizioni dei posti di lavoro ed un sistema di verifica indipendente finalizzato alla certificazione;
- ❑ FLA (Fair Labor Association) – nata nel 1998 negli USA a seguito di una iniziativa del 1996 del presidente Clinton – comprende imprese, college/università e ONG ed ha lo scopo di migliorare le condizioni lavorative negli stabilimenti di abbigliamento e calzature negli USA e nel resto del mondo;
- ❑ WRC (Workers Rights Consortium) – 2000, USA – ha lo scopo di migliorare le condizioni lavorative negli stabilimenti che riforniscono marchi licenziatari delle università statunitensi (Nike, Adidas-Salomon, Reebok ecc);

d. **codici elaborati da istituzioni:** le Nazioni Unite hanno avviato l’iniziativa del Global Compact (un codice assolutamente non vincolante basato su 10 principi generali), mentre per ora l’Unione Europea non sembra intenzionata ad attivarsi in questo preciso ambito.

Le differenze principali riguardano sia i *social standard*, cioè le norme sociali applicate che, sebbene riconducibili spesso alle linee guida di ILO e OECD, non vengono recepite ogni volta completamente e nello stesso modo, sia i sistemi di applicazione dei codici, che possono differire quanto a: oggetto (certificazioni di marchio o di stabilimento, oppure orientamento dei marchi), oppure rispetto a modalità d’ispezione, verifica, monitoraggio, azioni di rimedio e trasparenza dei risultati, a seconda del grado di coinvolgimento di enti esterni. Talvolta i principi sono trasversali, come per l’utilizzo di valutatori accreditati SAI previsto da BSCI.

Ad esempio, gli *standard* dei cinque codici delle iniziative *multistakeholder* sono molto simili tra loro, ma fa eccezione quanto previsto per il salario, che in quattro casi è quello minimo di sussistenza (*living wage*); si differenzia solo quello di FLA che prevede il salario minimo di legge (*legal minimum wage*), nella realtà spesso più basso del precedente e talvolta non sufficiente a garantire il sostentamento e la soddisfazione dei bisogni umani primari. Se si considera però un esempio di codice autoprodotta da una multinazionale, come quello di Sara Lee, si riscontra che non solo per il salario minimo ma per quasi tutti gli *standard* – ad

eccezione del divieto di lavoro minorile – si fa riferimento alle vigenti leggi e regolamenti del paese in cui opera il fornitore; cosicché, diritti fondamentali come quello di libera associazione e contrattazione collettiva – che dai predetti codici di condotta sono, almeno in linea di principio, garantiti ovunque – risultano qui esserlo solo... laddove già lo prescrive la legge! Per tutto ciò che va “oltre la legge” Sara Lee prevede il test dello specchio⁹⁷, riportato oltre.



Sembra abbastanza intuitiva la diversità che si denota nell’atteggiamento di un’impresa che – di concerto con altre parti – aderisce ad un sistema che regola ciò che va oltre la legge, in confronto a quello d’un’altra che tali regole detta autonomamente, lasciando ampi spazi d’incertezza e di libera interpretazione.

Al fine di approfondire questi aspetti, è opportuno effettuare a questo punto un paragone esemplificativo tra i principi di SA8000 (preso come esempio d’iniziativa concertata) e quelli di Sara Lee (iniziativa autonoma).

Le differenze sostanziali non si limitano solo al coinvolgimento degli *stakeholder* e allo spingersi volontariamente oltre la legge (due pilastri della CSR): ne emergono altre, che permettono di capire la differenza fondamentale tra le due tipologie: la trasparenza del sistema di gestione in generale, ed in particolare del monitoraggio.

Infatti, SA 8000 obbliga le imprese a definire e pubblicare le proprie politiche di responsabilità sociale, a predisporre un sistema di gestione e a comunicarlo nelle dovute forme, e prevede verifiche di parte terza, il cui esito è possibile conoscere; al contrario, nei casi di iniziative autonome l’impresa dichiara semplicemente di “avere politiche” e di “effettuare monitoraggi” (anche di parte terza) ma senza specificare pubblicamente né le prime né i risultati dei secondi.

⁹⁷ questa informazione, come quelle utilizzate per il seguito, provengono dalle “Norme di condotta aziendale a livello globale” e dalle “Norme di Condotta Globali ad uso dei Fornitori”, disponibili su www.saralee.com; l’azienda, interpellata, ha rifiutato di fornire ulteriori informazioni rispetto a quelle pubblicate sul sito, definendole complete.

Non è necessario approfondire oltre per intuire la serie di conseguenze negative che uno scenario così eterogeneo comporta:

- ❑ una spiccata autoreferenzialità in alcuni casi;
- ❑ inefficienze, difficoltà e costi ingiustificati per l'adempimento da parte dei fornitori;
- ❑ scarsa confrontabilità, notorietà e credibilità degli standard stessi;
- ❑ scarsa trasparenza dei risultati;

che si traducono, in definitiva, come denunciato dalle ONG, ma confermato anche dalle imprese, in **una scarsa efficienza del sistema dei codici di condotta quanto alla propria stessa ragion d'essere**, vale a dire il rispetto della dignità dei lavoratori e l'innalzamento progressivo delle condizioni sociali e ambientali.

A fronte di queste problematiche, seppur con maggiore attenzione all'armonizzazione ed alla concertazione con gli *stakeholder*, sono nate varie iniziative. Vale la pena di segnalare tra l'altro:

- ❑ STIC⁹⁸ - Sustainable Trade and Innovation Centre, iniziativa internazionale che parte dal mondo industriale dei paesi emergenti ed in via di sviluppo, per l'introduzione del commercio sostenibile ed il reciproco riconoscimento degli standard ambientali e sociali. L'iniziativa, nata nel 2002, sembra essersi arenata nel 2005; tra le possibili cause, la parziale sovrapposizione con la Jo-in (vedi punto successivo);
- ❑ Joint Initiative on Corporate Accountability & Workers' Rights⁹⁹: coinvolge le sei iniziative Multistakeholder succitate insieme con alcune imprese UE e USA, i loro fornitori, alcuni sindacati di lavoratori ed imprese e ONG, con il supporto della UE-DG Lavoro ed allo State Department USA. Tende all'effettivo miglioramento delle condizioni di lavoro ed al rispetto degli standard di lavoro internazionali, ed al contemporaneo aumento della competitività produttiva negli stabilimenti coinvolti, a partire da quelli interessati da un progetto pilota attualmente implementato in Turchia. Il coordinamento e la cooperazione sui diversi codici di condotta, potrebbe portare ad un codice comune di pratiche del lavoro delle sei MSI internazionali. Più in dettaglio, gli obiettivi di Jo-in sono:
 - migliorare le condizioni lavorative e l'osservanza degli standard internazionali di lavoro negli stabilimenti partecipanti;
 - sviluppare una comprensione condivisa dei modi nei quali i codici di pratiche di lavoro possono contribuire a questo scopo;
 - generare modelli percorribili per la cooperazione continua tra le organizzazioni.

7. Esperienze di concertazione e dialogo sociale in Italia; il ruolo della Pubblica Amministrazione

⁹⁸ www.epe.be/euhub/index.html

⁹⁹ www.jo-in.org/

7.a: Esperienze di concertazione e dialogo sociale: si segnalano diverse iniziative al proposito, tra cui:

- ❑ gli accordi tra le associazioni di categoria degli imprenditori ed i sindacati dei lavoratori per i rinnovi del CCNL dell' aprile 2004, che riportano tra l'altro una "Dichiarazione sul commercio internazionale tessile-abbigliamento, sul traffico del perfezionamento passivo e sul codice di condotta per il rispetto dei diritti umani fondamentali e per l'eliminazione dello sfruttamento del lavoro minorile nelle attività economico-produttive internazionali"¹⁰⁰. Tale dichiarazione è stata successivamente modificata ed integrata;
- ❑ la "Petizione per un commercio trasparente, equo e sostenibile nel settore tessile-abbigliamento" del 13 dicembre 2004¹⁰¹ dei sindacati di imprese e lavoratori del settore italiani (sotto l'egida di Euratex ed ETUF), che richiama alle proprie responsabilità le istituzioni che a vari livelli tali regole devono ridisegnare;
- ❑ il "patto di collaborazione" del 23 dicembre 2004 tra i sindacati del tessile-abbigliamento, il Centro Nuovo Modello di Sviluppo e Mani Tese, con il quale *<<... i soggetti firmatari si impegnano a dare avvio, in Italia e per i settori di competenza del sindacato della moda... ad una coordinata attività, al fine di contribuire a costruire, ciascuno con le sue responsabilità e competenze, uno sviluppo eticamente, socialmente e ambientalmente sostenibile per tutti i popoli del mondo>>*;
- ❑ il ciclo di seminari, convegni e incontri della Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Milano su "Responsabilità sociale, qualità e competitività nel settore tessile, abbigliamento ed accessori", apertasi nel giugno 2005. Esso rappresenta un tentativo di contribuire al rilancio del sistema moda italiano, utilizzando le leve della sostenibilità e coinvolgendo rappresentanti delle diverse categorie di portatori di interesse su scala nazionale;
- ❑ altri dibattiti e convegni che vedono la partecipazione delle organizzazioni di settore del tessile-abbigliamento e della Distribuzione, come quello ospitato da Filtea-CGIL a Roma il 21 novembre 2006 "La filiera innovativa della moda italiana produzione-distribuzione: sinergie di processo, prodotto e competitività internazionale"

Tale dialogo rischia di sortire scarsi effetti se non verrà accompagnato da azioni concrete per l'implementazione della CSR nella filiera. Si segnala a proposito la posizione di Filtea CGIL che ha più volte indicato come preconditione delle trattative per il rinnovo dei contratti integrativi con le imprese del TAA, la concretizzazione degli accordi sulla gestione responsabile della catena di fornitura all'interno delle stesse.

7.b il ruolo della Pubblica Amministrazione: sebbene sia generalmente condiviso il presupposto volontaristico della CSR, la Pubblica Amministrazione può svolgere, ed in parte sta svolgendo, un

¹⁰⁰www.welfare.gov.it/NR/rdonlyres/ewv5ndkydtoax2ax74q6dsawnehnz6krat2z4waise2eix7aqetym4kicwnkq67xhagglvqr2igecuczry22r77b/contrattotessileabbigliamento.doc

¹⁰¹ www.filtea.cgil.it/archivio/2004/europa/petizione/petizione.ht

ruolo determinante da un parte a livello di incentivazione e di determinazione dei confini all'interno dei quali si può esprimere la responsabilità sociale; dall'altra contribuendo al dialogo sociale a livello territoriale.

Tipicamente tale ruolo viene svolto innanzitutto attraverso misure pubbliche di incentivazione alla sostenibilità del territorio amministrato attraverso la responsabilizzazione delle imprese; tali misure vengono previste nei documenti di programmazione economica e realizzate attraverso atti amministrativi, leggi e regolamenti. Normalmente tali iniziative non hanno natura settoriale ma, in determinati contesti produttivi, finiscono per incidere in particolare sul TAA. Ad esempio la Regione Toscana, all'interno del programma di responsabilità sociale delle imprese Fabrica Ethica, ha introdotto da diversi anni una riduzione dell'IRAP rivolta ad imprese impegnate nella responsabilità attraverso strumenti come la certificazione SA8000, la registrazione EMAS, la certificazione ISO14001¹⁰². Altre misure incentivanti sono rappresentate da finanziamenti a fondo perduto per piccole e medie imprese che intraprendano percorsi di responsabilità sociale, attraverso la certificazione SA8000. Attraverso l'intervento legislativo - L. R. 8 maggio 2006 n. 17 - la Toscana ha legato il concetto di responsabilità sociale al coinvolgimento delle catene di fornitura, introducendo il termine di "tracciabilità sociale".

La tabella (II.f) approfondisce il ruolo che la Pubblica Amministrazione svolge (o potrebbe svolgere) nell'incentivare percorsi di responsabilità, e gli strumenti e azioni di CSR ai quali tale ruolo si riferisce o potrebbe riferirsi.

L'altro fronte è quello della concertazione che, data la particolare natura del tessuto industriale italiano, basato sui distretti produttivi, e la crisi che questi stanno attraversando, si sviluppa proprio su scala distrettuale. Le Pubbliche Amministrazioni locali (regioni, province, comuni) giocano in questo contesto un ruolo attivo, promuovendo o sostenendo iniziative di carattere pubblico/privato del locale tessuto produttivo; a tale proposito si segnalano almeno quattro iniziative:

1. CARPI BIO MODA-VIS e Tavolo cotone bio ed equo e solidale nel distretto di Carpi, iniziativa che vedeva come capofila il comune di Carpi e la partecipazione di enti di ricerca (Carpiformazione, Università di Modena e Reggio Emilia), associazioni (AIAB/ICEA) ed imprese del territorio;
2. FELAFIP (FABRICA ETHICA - LABORATORIO FILIERA PELLE), rivolto alla creazione - e certificazione - di distretti (concia e pelle) socialmente responsabili. L'iniziativa, che vede come capofila la Regione Toscana, coinvolge le imprese e gli enti locali, nell'obiettivo di creare e diffondere la cultura della responsabilità sociale e dei diritti nei territori e nelle aree produttive coinvolte dal progetto, con particolare attenzione ai sistemi di

¹⁰² www.primapagina.regione.toscana.it/?codice=18865; www.fabricaethica.it

certificazione integrata della filiera della pelletteria secondo gli standard SA8000 e ISO9001 integrati alla responsabilità ambientale.

3. **BIELLA-THE ART OF EXCELLENCE** - certificazione ambientale distretto industriale biellese: la Provincia e il Dipartimento Provinciale ARPA di Biella (insieme alla Unione Industriale Biellese) hanno istituito un protocollo per la certificazione ambientale di distretto che rappresenta uno dei quattro aspetti dell'obiettivo di eccellenza di prodotto e di processo necessari per il marchio distintivo di distretto. Altri elementi sono rappresentati da origine, qualità e, nuovamente con riferimento ai temi della CSR, la salute del consumatore; anche per questo aspetto è stata avviata una iniziativa multipartita, rappresentata dall'Associazione Tessile & Salute¹⁰³. Recentemente, perlomeno nella comunicazione, vengono utilizzati i temi dei diritti umani e della tutela ambientale.;
4. **SERI.CO/TESSILE DI COMO**: è la società a partecipazione pubblica che gestisce il marchio distintivo della qualità e della responsabilità del distretto comasco della seta. Anche questa iniziativa si esprime nei prodotti e nei processi delle imprese coinvolte, e sulla concertazione multipartita di requisiti sviluppati sugli assi della qualità, dell'origine, della salute dei consumatori e della salvaguardia ambientale del territorio; si fa inoltre riferimento ai diritti dei lavoratori e ad un codice deontologico¹⁰⁴.

Nota bene: la dimensione locale degli enti promotori non tragga in inganno quanto alla dimensione geografica degli impatti sulla società o sul mercato; queste iniziative hanno una portata che va ben oltre a quella locale, per i legami internazionali che contraddistinguono i distretti interessati.

8. La CSR a livello delle imprese italiane

In Italia, le strategie con le quali le imprese si rapportano alla difficile e complessa congiuntura, non sembrano ricorrere alle opportunità offerte dalla CSR ma si rifanno per ora ad uno stampo più tradizionale. Si assiste soprattutto al tentativo – a volte riuscito, a volte meno – di spingere sempre più in alto il livello di qualità/prezzo e di immagine delle proprie proposte di prodotto, allo scopo di sfuggire alle pressioni sul prezzo, ormai insostenibili nei segmenti più bassi; uno sforzo che risulta in parte vanificato dalle politiche daziarie dei paesi asiatici, che hanno un peso relativo crescente mano a mano che si scende di livello di qualità e di notorietà.

A livello di CSR si percepisce invece un atteggiamento più statico, sia presso gli organi federativi, in particolare della parte industriale, sia presso le singole imprese del settore, le quali non sembrano denotare un particolare interesse:

¹⁰³ www.biellatheartofexcellence.com/; www.tessileesalute.it/

¹⁰⁴ www.seri.co.it/home.html; www.textilecomo.com/ita/index.php

- né per i rischi reputazionali che interessano i marchi ed il sistema, che forse considerano di poter compensare impegnandosi in beneficenza e sponsorizzazioni (che, sia detto per inciso, non sono inclusi, se non in misura estremamente marginale, nella materia CSR) ;
- né, di converso, per il potenziale competitivo esistente presso il consumatore, che strategie più coraggiose potrebbero permettere di cogliere.

È paradossale, al proposito, che l'unico marchio italiano rilevante ad aver iniziato un percorso di CSR interessante ed articolato sia Gucci (del gruppo francese PPR) – anche se un'ulteriore spinta in questo senso potrebbe essere stata fornita da una campagna lanciata in passato dalla Clean Clothes Campaign¹⁰⁵.

Il caso di Gucci è emblematico anche di un altro fenomeno che interessa generalmente il mercato italiano, ed in particolare i marchi del lusso, vale a dire la pericolosità a livello reputazionale e d'immagine di iniziative benefiche portate avanti in mancanza di percorsi consolidati in termini di CSR, come quelle appena evocate. Può accadere così che un'iniziativa meritoria come la donazione del 20% delle vendite del periodo natalizio del 2006 all'Unicef, a supporto di programmi di sostegno ai bambini affetti da AIDS¹⁰⁶, riceva critiche e accuse di ipocrisia (che tra l'altro coinvolgono anche le organizzazioni non profit beneficiarie), come quelle riportate dal quotidiano The Guardian il 26 novembre 2006¹⁰⁷, alle quali è possibile opporre pubblicamente argomenti efficaci, solo in presenza di percorsi di responsabilità concreti.

A maggior ragione il problema può interessare marchi come Armani e Max&Co, (ed i loro partner in progetti benéfici, The Global Fund e Save the Children), che tali percorsi non li hanno ancora nemmeno delineati, ma si spendono in iniziative come il (Product)^{Red}¹⁰⁸ e ARTtoHEART for Angels, in corrispondenza dei quali dichiarano di devolvere a programmi benéfici rispettivamente il 40% del margine lordo di vendita¹⁰⁹ ed <<il 10% di ogni vendita sell-in>> (sic!) di collezioni espressamente concepite.

I critici oppongono a tali iniziative la tesi che spesso i grandi marchi preferiscono fare operazioni di *maquillage* reputazionale anziché impegnarsi seriamente a cambiare i propri processi produttivi, cosa che condurrebbe a cambiamenti più sostanziali per la qualità della vita di molte persone dei paesi più poveri, rispetto a quanto non facciano i fondi raccolti tramite le suddette operazioni.

Nell'ambito del confronto tra CSR in Italia e all'estero, meritano un approfondimento, in quanto significativi ed emblematici, anche gli sviluppi relativi all'abbigliamento sportivo in generale ed alla calzatura sportiva in particolare.

Stock at Stake - Corporate Responsibility Research and Advice ha compiuto nel 2003 un innovativo lavoro di *benchmarking* tra scarpe da *jogging*, dal titolo "Sport Shoes Companies: a Corporate Responsibility Survey", ripreso anche in Italia da Altroconsumo¹¹⁰. Il confronto presupponeva l'inclusione nel concetto di qualità del contenuto etico del prodotto in termini di sostenibilità delle pratiche sociali ed ambientali adottate (in risposta alle istanze innovative del consumo critico, cui s'accennava in precedenza). Ne usciva

¹⁰⁵ Diario.it del 12 marzo 2004, racconta del dossier di Clean Clothes Campaign sulle forniture del gruppo Ppr in Thailandia, Indonesia, Pakistan, Filippine e Romania.

¹⁰⁶ www.unicef.org/press/news_detail.asp?news_id=571

¹⁰⁷ <http://observer.guardian.co.uk/world/story/0,,1957224,00.html?gusrc=rss&feed=12>

¹⁰⁸ www.joinred.com/

¹⁰⁹ www.emporioarmaniproductred.com/index.jsp?site=EAR&movieSession=../ea_red_en.swf&language=en&audio=accesso

¹¹⁰ numero 161 di giugno 2003, pagg. 24 e successive

un quadro che premiava la sola Adidas e penalizzava, tra le altre, le aziende italiane o in qualche modo legate alla realtà italiana, come Asics, Diadora e Fila.

Di seguito si riporta la tabella riassuntiva del confronto competitivo tra marchi della calzatura sportiva, pubblicata nel giugno 2003 da Altroconsumo.

MARCA (1)	CRITERI SOCIALI			AMBIENTE		TRASPARENZA		
	Rispetto dei criteri dell'organizzazione internazionale del lavoro	Strategia di gestione dei fornitori	Controllo della catena produttiva	Politica ambientale	Riduzione dell'impatto ambientale del prodotto	Cooperazione all'inchiesta	Pubblicazione di informazioni	Dialogo con le Ong, sindacati etc.
In testa al gruppo								
ADIDAS	B	A	B	A	B	A	A	A
Nella media								
NEW BALANCE	C	B	B	B	B	A	B	B
NIKE	B	B	B	A	A	NV (2)	A	A
PUMA	B	NV	B	B	B	A	B	B
REEBOK	B	B	B	B	B	C	B	A
In coda al gruppo								
ASICS	B	NV	NV	B	B	C	B	NV
DECATHLON	NV	NV	B	C	NV	B	B	C
DIADORA	NV	NV	NV	NV	NV	C	C	C
FILA	NV	NV	NV	NV	NV	C	C	C
MIZUNO	NV	NV	NV	B	NV	C	B	NV
SAUCONY	NV	B	NV	NV	NV	C	B	NV

A = risponde alle esigenze richieste
 B = risponde parzialmente alle esigenze richieste
 C = non risponde alle esigenze richieste
 NV = non valutato

(1) All'interno dei tre gruppi le marche sono elencate in ordine alfabetico.
 (2) Al momento dell'inchiesta, Nike stava affrontando un processo e ha fatto appello all'impossibilità di rispondere alle nostre domande per questo motivo.

Un anno dopo¹¹¹, Ethibel, la società belga di rating etico che aveva fornito i dati su cui si basava l'analisi sopra citata, aggiornava la propria indagine, segnalando i miglioramenti compiuti, ancora una volta, da Adidas e Nike, tali da portarli ad essere inseriti nel registro degli investimenti responsabili.

Salta evidentemente agli occhi l'immobilità di Asics, Diadora e Fila, la cui valutazione rimane perfettamente identica a quella precedente (anche per la perdurante mancanza di informazioni relativa alle prime due).

Ciò dimostra che, se non esiste ancora un grado minimo di sostenibilità che permetta in modo univoco di definire socialmente responsabili le imprese, è già possibile constatare come le imprese inattive in quest'ambito - nel nostro caso, quelle italiane - vedono aumentare il proprio divario competitivo rispetto alle proprie rivali.

Questa situazione potrebbe essere spiegata da alcune peculiarità italiane:

¹¹¹ dal numero 24 della rivista "Valori" di novembre 2004, pagg. 38 e successive

- ❑ innanzitutto, il tessuto industriale è molto più legato alla produzione che alla distribuzione – che si sta dimostrando altrove il settore trainante;
- ❑ inoltre, il suddetto tessuto è molto più caratterizzato dalla presenza di PMI che di grandi imprese e, in ogni caso, spesso legato ad un capitalismo più di stampo familiare che manageriale;
- ❑ non ultima, una componente culturale tipica del sud Europa, che non ha favorito il consolidamento di una domanda diffusa di responsabilità sociale che si traducesse in una pressione dell'opinione pubblica sulle imprese, tale da costringere le stesse ad attrezzarsi per correre ai ripari.

Nella nostra attività di ricerca, abbiamo rilevato un numero limitato di esperienze significative in Italia (segnalate nella tabella II.d), tra le quali qui citiamo:

- ❑ Gucci¹¹² con l'accordo quadro d'impresa sulla CSR, concluso nel settembre 2004 con le varie rappresentanze sindacali del TAA, che prevede tra l'altro: la creazione di un comitato paritetico per la RSI, la stesura di un codice di condotta delle forniture e la certificazione SA8000 e ISO 14001 ;
- ❑ la rete di super ed ipermercati Coop, per la parte di business legata al TAA; a livello di processo, per effetto della certificazione SA 8000 a cui ormai da diversi anni Coop si sottopone; a livello di prodotto, per la linea d'abbigliamento Solidal, che ormai hanno assunto le dimensioni di una piccola collezione¹¹³;
- ❑ Artsana Spa/Chicco per avere concretizzato gli accordi concertati sulla gestione della filiera produttiva e distributiva;
- ❑ Monnalisa Spa, media impresa toscana del settore bambino, unica realtà del TAA italiano ad avere già realizzato un percorso integrato di gestione della CSR, e unica a pubblicare un bilancio sociale;

Nel contempo si registra uno scarso interesse ad un impegno in termini di CSR da parte delle imprese stesse, come denotano le seguenti considerazioni:

- ❑ solo Coop e la filiale italiana/Sud Europa di Nike risultano avere una struttura dedicata alla CSR;
- ❑ solo Coop Italia, Coop CH, Nike¹¹⁴ e Tod's hanno accettato di partecipare all'inchiesta¹¹⁵;
- ❑ nessun marchio del TAA italiano figurava a tutt'oggi tra i soci di Sodalitas, e solo Coop tra quelli di Impronta etica, i due *partner* italiani di CSR Europe (vedi cap. 5.d).

Nota bene: è possibile – e anche probabile – che esistano altre aziende ad avere intrapreso percorsi ascrivibili all'ambito della sostenibilità, o adottato strumenti di CSR; al di là degli inevitabili errori ed omissioni nei quali qualsiasi ricerca sul campo può incorrere, occorre soprattutto sottolineare che, in mancanza di disclosure, cioè quando i propri impegni

¹¹² va ricordato al proposito che il percorso di Gucci fa seguito, almeno temporalmente, alla pubblicazione del primo bilancio di sostenibilità del gruppo Pinault Printemps Redoute, a cui Gucci stessa appartiene, avvenuta nel 2003, e obbligatoria per la legge francese;

¹¹³ <http://www.e-coop.it/portalWeb/guidaproductcoop.portal.jsessionid=EPmiBJBUsvNoT8JZvzld3tK3vx5vEhT2yMGT6Q2m29q3GUeInCY!90362008>

¹¹⁴ filiale Nike Southern Europe

¹¹⁵ altre aziende estere hanno accettato di rispondere solo ad alcune domande in via informale

non siano in qualche modo resi pubblici dalle imprese, non solo non risulta possibile censirli, ma non sarebbe nemmeno corretto considerare tali organizzazioni tra quelle impegnate a tutti gli effetti nella CSR.

9. Le prospettive di mercato per le imprese responsabili

Sebbene diversi studi¹¹⁶ cerchino di tracciare il profilo di responsabilità di cittadini e consumatori (percezioni, opinioni, comportamenti d'acquisto e scelte di consumo), l'analisi allo stato attuale riveste tuttora carattere più qualitativo che quantitativo e non permette di definire, almeno in Italia, il potenziale di mercato con riguardo ai temi della sostenibilità nel TAA.

Anche senza spingersi allo specifico del TAA, non risultano ancora ricerche empiriche capaci di confermare se e in quale misura si realizzino poi nei fatti, attraverso comportamenti d'acquisto coerenti, le dichiarazioni di principio dei consumatori, note da tempo, sulla disponibilità a preferire prodotti a maggior contenuto etico e di sostenibilità, premiandoli eventualmente con un differenziale di prezzo.

Ciò nonostante, si registra dal lato dell'offerta - soprattutto all'estero - una tendenza verso un target di consumatori responsabili. Negli USA si fa riferimento ai cosiddetti *cultural creatives*, che compongono uno specifico segmento di mercato denominato LOHAS - *Lifestyle Of Health And Sustainability*, che viene quantificato in 50 milioni di consumatori statunitensi e in 81 miliardi di dollari di giro d'affari per il solo *ecological lifestyle* (abbigliamento, mobili casa e ufficio, turismo responsabile)¹¹⁷.

Dal lato della domanda sembra semmai emergere, specificamente nel mercato del TAA, una pregiudiziale stilistica, per la quale un prodotto, per vedere premiati i suoi contenuti (aggiuntivi) di etica e sostenibilità, deve innanzitutto aver soddisfatto ai requisiti di moda e di stile¹¹⁸.

Questo potrebbe spiegare l'affermazione di una serie di marchi e prodotti che si potrebbero definire "di tendenza eco-chic", che incorporano nello stile stesso i contenuti etici e di sostenibilità facendone un argomento glamour. Non diversamente dalla funzione che dovrebbe essere essenziale: quella di coprire, anche la funzione etica sembra dover essere nascosta tra le pieghe del superfluo per apparire "terribilmente necessaria" (e come la prima, sperabilmente, rimanere nonostante tutto una costante imprescindibile).

¹¹⁶ si veda ad esempio "La Responsabilità Sociale d'Impresa nella prospettiva dei consumatori", Progetto di ricerca a cura di Marco Frey con il contributo di Michela Melis

¹¹⁷ www.lohas.com/

¹¹⁸ si veda ad esempio lo studio "The Other CSR" di Timothy M. Devinney, Patrice Auger, Giana Eckhardt, & Thomas Birtchnell della Stanford University pubblicato nell'ottobre 2006: http://www.ssireview.org/articles/entry/the_other_csr/. "Il risultati dello studio della Stanford University indicano che, invariabilmente, tra un prodotto povero di qualità ma arricchito di componenti sociali e un altro ricco di qualità ma povero di ricadute sociali, i consumatori scelgono il secondo. In definitiva, la componente sociale di un prodotto deve diventare una delle caratteristiche del prodotto stesso, e quindi deve essere intrinseca ad esso e non esterna o aggiuntiva. Solo in questo modo sarà valutata dal consumatore al pari degli altri elementi che lo inducono ad acquistare una cosa piuttosto che un'altra.": tratto dall'articolo "L'altra CSR, come liberarsi dallo stereotipo del consumatore socialmente responsabile", del 16/10/2006 di Beniamino Bonardi, RSI News, <http://www.rsinews.it/newsformat1.asp?news=1439>

Bellezza, sogno, seduzione e addirittura lusso costituiscono la cifra stilistica che sta rendendo possibile lo sbocco di mercato per prodotti rivolti a consumatori sensibili ai temi della responsabilità, ma non per questo disponibili a sacrificare l'estetica. Questo permette alle imprese di non snaturare la propria identità di marchio e d'impresa, ma anzi, di alimentarla e rafforzarla, aprendo e migliorando le relazioni con le risorse umane e la comunità, ed ampliando i margini per una comunicazione forte e innovativa, sia di carattere pubblicitario che istituzionale.

Va notato che non tutti i brand che si spendono in questo campo, dichiarando il proprio impegno nell'ambito della sostenibilità e dell'etica, hanno instaurato processi responsabili e trasparenti, con il rischio - in mancanza di regole-quadro certe - dell'instaurazione di meccanismi di concorrenza sleale, a scapito della fiducia del mercato ed in definitiva delle aziende stesse, specialmente delle più virtuose.

10. Conclusioni; un modello italiano di CSR e dialogo sociale?

Vi sono alcune ragioni che possono contribuire a spiegare l'arretratezza del sistema moda italiano rispetto alle tematiche della responsabilità:

- ❑ non si registra ancora una costante e decisa pressione da parte dei consumatori e dall'opinione pubblica italiana;
- ❑ l'investimento responsabile non ha ancora raggiunto una massa critica tale da influenzare le scelte delle aziende quotate in borsa; d'altro canto, questo settore in borsa risulta sottorappresentato;
- ❑ le imprese della Grande Distribuzione Organizzata italiana stentano a svolgere il ruolo di volano della CSR che le loro omologhe estere stanno avendo (Coop è l'unica impresa della GDO impegnata in CSR, ma presenta un peso del TAA non ancora rilevante nel mercato);
- ❑ nemmeno il *green procurement*, recentemente regolamentato dall'UE attraverso nuove direttive, sembra (a differenza di altri settori) possedere il potenziale per stimolare le imprese a intraprendere percorsi di sostenibilità, in ragione della peculiarità del TAA, dove gli appalti di commesse da parte della pubblica amministrazione non rivestono particolare rilevanza.

Ciò nonostante, la consapevolezza collettiva su questi temi c'è, sia dal lato della domanda che dell'offerta internazionale, ed è destinata a crescere; sono infatti imminenti varie campagne di educazione alla sostenibilità a livello europeo (DG Lavoro) e addirittura mondiale (UNESCO: il 2005-2015 è il Decennio dello Sviluppo Sostenibile). Tali iniziative nel lungo periodo sono destinate a fornire alle imprese responsabili un bacino molto più ampio e informato di consumatori maturi: consumatori-cittadini in grado di valorizzare gli sforzi che tali imprese sosterranno in termini di CSR, premiandole con comportamenti al consumo virtuosi, non più confinati ad una minoranza più o meno elitaria.

In questa fase di crisi, si evocano ormai quotidianamente e diffusamente concetti quali eccellenza e innovazione come chiavi per la qualità totale, la competitività e quindi lo sviluppo dell'economia italiana e del sistema moda in particolare.

È fondamentale affermare che la definizione di qualità totale non può più prescindere dall'etica d'impresa, e dalle responsabilità che le imprese si devono assumere verso la società.

Il concetto di qualità è definito dall'ISO come <<il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti¹¹⁹>>, siano essi <<i requisiti specificati dal cliente, i requisiti non precisati dal cliente ma necessari per l'uso specificato o per quello atteso, dove conosciuto, i requisiti cogenti, e ogni altro requisito aggiuntivo stabilito dall'organizzazione stessa¹²⁰>>.

Di conseguenza, l'impegno alla soddisfazione del cliente implica l'aver riguardo a tutte le aspettative di cui questi è portatore, compresa la dimensione etica del comportamento dell'impresa.

Ma c'è di più: i requisiti che il consumatore-cittadino attende dai prodotti e servizi che consuma includono ormai anche l'impegno dell'impresa a comportamenti etici nei confronti di tutte le altre parti interessate: i lavoratori, l'ambiente e così via. Senza la definizione di questi requisiti, ed un preciso impegno a soddisfarli, non può esistere una vera qualità totale.

Più in generale, ancor più importante della reputazione nel senso di *brand management* è il consenso della collettività che le imprese sono destinate a ricercare, sia pure attraverso un bilanciamento delle attese – a volte contrastanti tra loro – dei vari portatori d'interesse¹²¹.

Aldilà di qualsiasi considerazione ideologica, che in questo studio è stata volutamente evitata, è semplicemente controproducente ritenere che eccellenza e competitività siano concetti autoreferenziali per le imprese, e come tali scollegati dal contesto sociale in cui esse operano.

Eccellenza e competitività sono piuttosto strumenti funzionali alla sostenibilità e al progresso di tutto il sistema, e non possono più prescindere da un'adeguata cura nel rispondere alle attese che i portatori d'interesse hanno verso l'impresa, a partire dalla gestione responsabile della catena di fornitura.

In quest'ambito non va sottovalutato il crescente ritardo che il sistema italiano sta registrando nei confronti delle grandi aziende del mondo occidentale sul terreno della CSR, con il rischio di ritrovarsi presto impreparato e non competitivo su questo terreno, e di perdere ulteriori quote di mercato, a partire da quello europeo.

Ciò non significa che occorra forzatamente copiare modelli estranei al nostro, originati da altre realtà e sottoposti a condizioni anche diverse; ma, più semplicemente, che si può prendere spunto dalla realtà circostante per elaborare un modello italiano, anche facendo ricorso alla consueta originalità che

¹¹⁹ definizione da ISO 9000:2000

¹²⁰ norma ISO 9001:2000, punto 7.2.1 - Determinazione dei requisiti relativi al prodotto

¹²¹ si fa riferimento qui alla teoria dell'approccio multi-fiduciario agli stakeholders di Evan e Freeman, che ridefinisce lo scopo della corporation come quello di "fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli *stakeholders*" e alla teoria del contratto sociale tra società e imprese, attraverso il quale la prima autorizza le seconde a strutturarsi come corporation in cambio della promozione del benessere sociale (John Rawls, T. Donaldson ecc.)

contraddistingue la nostra cultura. Una cultura che ha saputo dar luogo ad un fenomeno unico come quello dei distretti produttivi, sul versante economico, e che ha anche una lunga tradizione ed una forte attenzione per tutto ciò che volontariato e associazionismo rappresentano.

Questo compito non spetta certo alle sole imprese, o ad una sola parte sociale, ma a tutte le parti coinvolte. La società civile (pubblica amministrazione, mondo politico, sindacale e dell'associazionismo) sta lanciando da tempo al mondo imprenditoriale segnali d'apertura al dialogo sociale.

È all'interno della società che le imprese operano, ed è all'interno del dialogo sociale che le aziende devono ricercare ed implementare i propri nuovi modelli di comportamento, da applicare nel nuovo contesto globale, se vogliono rimanere nel mercato e continuare a svilupparsi.

GLI AUTORI

Fabio Guenza è Laureato in Economia e Commercio ed ha conseguito un Master in Responsabilità Sociale d'Impresa e Corporate Governance.

Possiede una vasta esperienza di carattere commerciale nel Tessile Abbigliamento, maturata come export area manager per gruppi quali Max Mara e Benetton.

E' referente per Avanzi Srl dei progetti di ricerca e consulenza relativi all'implementazione di sistemi e processi responsabili per la sostenibilità delle imprese del sistema Moda, tra cui la promozione dell'Iniziativa Multistakeholder di settore della Camera di Commercio di Milano.

Svolge stabilmente attività di formazione sui temi della CSR, con particolare riferimento ai sistema Moda, presso vari enti di formazione quali Aslam in Lombardia e CarpiFormazione e Citer a Carpi. Per conto di quest'ultima ha condotto in territorio indiano una serie di seminari e *projectwork* su CSR e competitività nel Tessile Abbigliamento nell'ambito del progetto europeo "*Asia Invest: fashion know-how and business development for euro-indian partnerships*".

Ha realizzato la sezione dedicata a Governance locale e CSR del "Manuale per la sostenibilità ambientale locale" del Formez - Centro di formazione studi del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio.

Davide Dal Maso è laureato in Giurisprudenza e ha conseguito un Master Europeo in Gestione Ambientale nei Paesi Bassi, con specializzazione in gestione ambientale d'impresa.

Si è occupato di gestione ambientale nelle imprese industriali, attraverso attività di consulenza e di sviluppo di progetti innovativi di eco-gestione.

Tra i fondatori di Avanzi Srl, conduce in particolare ricerche nel campo dei prodotti e dei servizi finanziari ambientalmente e socialmente responsabili, nonché delle regole di trasparenza e di partecipazione degli stakeholders nei processi decisionali delle istituzioni finanziarie.

È amministratore di Avanzi SRI Research. Fa parte del board di ECGS - European Corporate Governance Services e membro dello European Corporate Governance Institute

Svolge continuamente attività di formazione a vantaggio di imprese, pubbliche amministrazioni e università. È membro del Comitato Scientifico del Centro di Ricerca "*Governance e Responsabilità Sociale d'Impresa*" dell'Università di Verona, che organizza il primo master italiano in questo ambito

È stato tra i promotori del Forum per la Finanza Sostenibile - un'associazione senza scopo di lucro la cui missione è la promozione della cultura dello sviluppo sostenibile presso la comunità finanziaria italiana - di cui è Segretario Generale.

CREDITS

Questo lavoro è il risultato di una ricerca ad ampio raggio che Avanzi Srl (www.avanzi.org) sta svolgendo da quasi due anni, iniziata in collaborazione con il Master di I livello dell'Università di Verona in *Corporate Governance e Responsabilità Sociale d'Impresa*, e proseguita nell'ambito delle iniziative della Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Milano su Responsabilità Sociale, qualità e competitività nel Tessile Abbigliamento Accessori.

Un ringraziamento particolare, per l'amichevole e fattivo contributo professionale, va al Dr. Lodovico Jucker, direttore di Certitex Srl.