

Modelli di responsabilità, responsabilità sociale d'impresa e centralità della persona.

Vittoria Franco

Responsabilità è uno dei termini che connotano l'epoca moderna e che ben presto si presenta con una molteplicità di significati: dalla responsabilità giuridica a quella politica, dalla responsabilità etica alla responsabilità sociale d'impresa, elemento unificante resta la radice nel verbo latino *respondeo* o *re-spondere*, che esprime l'atto di rispondere, di rendere conto o assumere un impegno con qualcuno per qualcosa, di fare una promessa.

Un po' di storia

Nato fra il XVI e il XVII secolo, il termine si diffonde all'epoca delle grandi rivoluzioni, quelle politiche – inglese, americana e francese – e quella industriale. Il *Dictionnaire de l'Académie française* del 1798, introducendo per la prima volta il termine «responsabilità» nel senso della responsabilità politica, la presenta come una parola che la Rivoluzione aggiunge alla lingua e la definisce come «l'obbligo legale di rispondere delle proprie azioni, di essere garante di qualcosa». Essa cresce e si diffonde nel quadro di un costituzionalismo che veniva prendendo forma e che accompagna la nascita dello Stato moderno.

Quanto al legame con i rivolgimenti economici, anch'esso è evidente. L'evidenza è data dal fatto che la nascita della responsabilità ha un presupposto storico-teorico: il sorgere di una nuova figura dell'individuo che soppianta l'«individuo tradizionale». Possiamo per ora chiamare questa nuova figura «*individuo moderno*», che si può definire come colui che ha la possibilità di sganciarsi dalla tradizione e dalle appartenenze che lo identificano e di aspirare all'autonomia. La filosofa ungherese Ágnes Heller lo definisce *casuale*, non inserito in una gerarchia predefinita e insormontabile¹. È l'individuo che può progettare il suo destino secondo infiniti possibili.

¹ Á. Heller, *L'etica della personalità, l'altro e la questione della responsabilità* in “La società degli individui”, 2/1998.

Il passaggio dall'individuo tradizionale, dominato dalla consuetudine, all'individuo casuale, che ha di fronte a sé infinite possibilità di scelta, è ben rappresentato da Marx nel *Manifesto* del 1848, quando - parlando della funzione profondamente trasformatrice svolta dalla borghesia - afferma che dove «è giunta al potere, essa ha distrutto tutte le condizioni di vita feudali, patriarcali, idilliache. Essa ha lacerato senza pietà i variopinti legami che nella società feudale avvincevano l'uomo ai superiori naturali, e non ha lasciato tra uomo e uomo altro vincolo che il nudo interesse». Mentre il vecchio ordine era statico, immutabile e immodificabile, il sorgere della borghesia con l'industrialesimo introduce movimento nelle condizioni sociali. Con l'epoca borghese le statiche condizioni di vita si dissolvono, «tutto ciò che vi era di stabilito e di rispondente ai vari ordini sociali si svapora, ogni cosa sacra viene sconosciuta e gli uomini sono finalmente costretti a considerare con occhi liberi da ogni illusione le loro posizioni nella vita, i loro rapporti reciproci»².

Ma anche Alexis de Tocqueville rappresenta in maniera plastica questa nuova figura di individuo quando, nella sua *La democrazia in America* (1835), descrive il processo di dissoluzione delle vecchie gerarchie con queste parole: «L'aristocrazia aveva fatto di tutti i cittadini una lunga catena, che andava dal contadino al re; la democrazia spezza la catena e mette ogni anello da parte»³. L'individuo moderno è quell'anello che va per conto suo, che viene a trovarsi slegato dai tradizionali *ethos*, dalle appartenenze che producono certezze o binari di vita che non consentono scelte. Esso può finalmente liberarsi dal dominio della consuetudine e realizzare un guadagno in autonomia, sottraendo valore alle condizioni di nascita. Guadagno in autonomia, che però ha un costo elevato in termini di incertezza, giacché l'agire non gode più di quei binari predisposti: si deve navigare in mare aperto.

L'individuo moderno, che può decidere fra molteplici possibilità, è però anche la figura sulla quale può sorgere un nuovo tipo, che possiamo chiamare a questo punto «individuo responsabile». Responsabile è l'individuo che ha superato lo spaesamento che gli deriva dal ritrovarsi senza punti certi di riferimento ed è consapevole dell'autonomia morale acquisita. È capace di rispondere dei suoi atti, in senso retrospettivo e prospettico; di assumersi l'onere di valutare le conseguenze del suo agire su se stesso e sugli altri, ma anche di farsi carico di qualcosa o di qualcuno. L'individuo responsabile è insomma il nuovo soggetto agente.

²K. Marx, F. Engels, *Il Manifesto del partito comunista*, in *Opere*, VI, a cura di F. Codino, Editori Riuniti, Roma 1973, pp. 488-489.

³A. de Tocqueville, *La democrazia in America*, a cura di G. Candeloro, Rizzoli, Milano 1998, p. 516.

L'individuo responsabile

Ritornando alla radice del termine, che evoca il rispondere a qualcuno di qualcosa e la promessa, va subito osservata l'intrinseca *ambivalenza* della nozione di responsabilità⁴: essa contiene *autonomia e relazione insieme*, libertà e vincolo – vincolo contenuto nella promessa e nell'essere correlati con gli altri. L'individuo responsabile è perciò colui che dispone di una conquistata autonomia morale – può dire «io voglio» -, ma è anche *consapevole* delle relazioni. Non è semplicemente «gettato» nelle relazioni o nella libertà. Questa consapevolezza costituisce un passaggio decisivo nella determinazione del concetto di responsabilità morale, quello che meglio rende conto della sua ambivalenza costitutiva, il tenere insieme le due dimensioni, apparentemente contrapposte, dell'autonomia e della relazione. Uno dei due aspetti non può andare senza l'altro, altrimenti si approda a teorie della responsabilità che ricadono o nella sovranità assoluta e nell'individualismo indifferente oppure in una concezione religiosa, oblativa e unidirezionale, della responsabilità che non tollera la reciprocità proprio perché cancella l'autonomia e la soggettività. Per concezione religiosa intendo una responsabilità asimmetrica, che rinvia a una trascendenza totale, radicale, dell'io, che diventa divinizzazione dell'Altro, il quale soppianta il sé, come accade in Levinas. Nella prospettiva del sé-e-l'altro - che è quella che io assumo - vi è invece trascendenza dell'io senza obliterazione, vi è consapevolezza della interdipendenza fra sé e l'altro, del fatto cioè che nella decisione morale più libertà vengono messe a confronto. Posso in proposito solo accennare al fatto che nella interrelazione fra l'io e l'altro si introduce la pratica del riconoscimento reciproco. La persona aspira al riconoscimento della sua autonomia in quanto individuo portatore di qualità morali. Giustamente Axel Honneth parla dell'autonomia nei termini di una teoria di mutuo riconoscimento⁵. Il riconoscimento dell'altro costituisce una forma di attività nella quale è implicata l'irrinunciabile soggettività dell'agente. E d'altra parte, essere riconosciuti significa, con le parole di Ricoeur, «ricevere la piena assicurazione della propria identità grazie al riconoscimento, da parte di altri, del proprio dominio di capacità»⁶.

⁴ Mi occupo più estesamente di questi argomenti nel mio *Responsabilità. Figure e metamorfosi di un concetto*, Donzelli, Roma 2015.

⁵ A. Honneth, J. Anderson, *Autonomia, vulnerabilità, riconoscimento e giustizia*, in *Lotte, riconoscimento, diritti*, a cura di A. Carnevale e I. Strazzeri, Morlacchi Editore, Perugia 2011, p. 108.

⁶ P. Ricoeur, *Percorsi del riconoscimento. Tre studi*, a cura di F. Polidori, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005, p. 278.

Possibili paradigmi della responsabilità

Se partiamo da una *definizione semplice* di responsabilità come «rispondere a qualcuno di qualcosa», possiamo immaginarla come una relazione triangolare nella quale ai tre vertici troviamo: *la persona responsabile* - quindi il soggetto che agisce; *la sfera di responsabilità* - cioè l'ambito, più o meno circoscritto, in cui la responsabilità si esercita: un ufficio pubblico, l'esercizio di un ruolo o la sfera privata; *l'istanza* o la persona alla quale si deve rendere conto - lo Stato, il parlamento, la coscienza individuale, una persona o una comunità di persone, un *corpus* di leggi, un tribunale. A seconda di come si combinano istanza a cui rispondere e sfera di responsabilità, si determina anche il significato o il *paradigma* della responsabilità. Ne indico 4: *giuridico, politico, filosofico-morale, sociale*. Questi mutano a seconda che si accentui l'una o l'altra delle preposizioni da cui il termine può essere accompagnato. Possiamo parlare di «rispondere di» oppure di «rispondere a».

Se si mette l'accento su «rispondere *di* qualcosa», si attribuisce al termine responsabilità un significato prevalentemente giuridico o politico-amministrativo, che rinvia a colpevolezza. Ci mettiamo nell'ottica retrospettiva della ricerca del colpevole; ci si chiede «chi è responsabile?», chi ha commesso il reato e deve riparare o deve essere punito?

Nel «rispondere a» c'è invece una promessa per il futuro, il farsi carico di qualcosa o di qualcuno. Si apre la strada a un significato più facilmente connotabile come etico-morale. Il filosofo francese Jacques Derrida parla di «grammatica della risposta» e coglie anche lui la natura intrinsecamente relazionale della responsabilità distinguendo tre diverse modalità del rispondere: «rispondere di-», «rispondere a-», «rispondere davanti a-». Si risponde di sé o di qualcosa (di un'azione, di un pensiero, ecc.) davanti a (un altro, una comunità di altri, un'istituzione, un tribunale, una legge) e sempre si risponde a qualcuno⁷.

Il «rispondere di» intende enfatizzare l'agente, il soggetto dell'azione, mentre la relazione resta fuori dal quadro, è irrilevante. Solo integrandolo col «rispondere a» si può completare il processo di slittamento di paradigma *dal* piano giuridico dell'imputabilità e del rispondere come colpevolezza *a* quello morale; ciò può accadere sia perché prevale l'agire libero, non riferito a leggi o a costumi a cui conformarsi - come accade, invece,

⁷ J. Derrida, *Politiche dell'amicizia*, Raffaello Cortina, Milano 1996, p. 294.

nel paradigma giuridico, ma anche nell'agire tradizionale - sia perché la relazione con l'altro diventa fondativa.

Se a questo punto si dà uno sguardo d'insieme alla storia del concetto di responsabilità, si osservano facilmente le sue metamorfosi.

Metamorfosi

Nella sfera *giuridica* la nozione di responsabilità si afferma prima che in altre grazie all'affinità con il concetto, antico quanto la giurisprudenza, di imputabilità, inteso nel senso di «essere soggetto a punizione», di responsabilità penale. Costituisce per così dire una forma *archetipica* che si rivela ben presto alquanto pervasiva e che invade facilmente anche la sfera della responsabilità politica, di quella morale e di quella sociale, anche se nel percorso la ritroviamo sovente completamente trasfigurata rispetto all'origine.

Una prima metamorfosi rispetto a questa, archetipica, è costituita dal paradigma *politico*, il cui principio è identificabile nella «responsabilità dei ministri». Questa comincia a comparire nelle Costituzioni che vengono redatte nell'epoca postrivoluzionaria - prima in Inghilterra e poi in Francia - e viene ad avere una duplice dimensione. La prima è quella che già conosciamo, *punibilità* dei ministri che violano le regole e oltrepassano l'ambito dei loro poteri. La seconda ha a che fare con la possibilità di esercitare un *potere in proprio*, sganciato dai poteri del monarca. Essa assume comunque una dimensione liberatoria. «Responsabilità» diventava la parola nuova che meglio esprimeva i sentimenti di chi, fino a quel momento oppresso e soggetto all'arbitrio, assaporava il gusto della possibilità di avere dei governanti tenuti a rispondere e a rendere conto del loro agire, nella certezza - almeno formale - che gli abusi e gli eccessi nell'esercizio del potere sarebbero stati puniti. Così i ministri, se non sono più schiavi, non possono neanche divenire tiranni.

La Rivoluzione aveva concepito insomma l'«idea rigeneratrice», la «parola magica» che doveva assicurare il popolo contro l'arbitrio: «La responsabilità è il solo modo di stabilire la fiducia pubblica», si sosteneva⁸. E ciò si comprende soltanto se si intende quella parola «magica» nella sua ambivalenza fondamentale: come riconoscimento di un potere che si detiene in proprio - e che fa dei soggetti degli agenti attivi, in grado di farsi carico delle conseguenze del proprio agire - e come delimitazione dei confini dell'esercizio di quello stesso potere.

⁸ F. Brunot, *Responsabilité*, in *A Grammatical Miscellany Offered to Otto Jepsen*, Copenhagen e London, 1930. Cfr. utilmente anche R. Mckeon, *The Development and the Significance of the Concept of Responsibility*, in "Revue internationale de Philosophie", 11, 1957.

La responsabilità diventava così un nuovo principio costituzionale. È innegabile che nella responsabilità risieda uno dei concetti fondanti del costituzionalismo moderno, se si intende la costituzione come «uno strumento attraverso il quale il potere arbitrario del governo è limitato»⁹, uno strumento per produrre una «condotta responsabile negli affari pubblici», in nome dell'interesse pubblico. La storia della responsabilità politica coincide infatti in larga parte con la storia dell'interpretazione dell'interesse pubblico nel senso dello Stato moderno. La comparsa della responsabilità nella sfera politica cambia il quadro d'insieme, trasforma le relazioni fra Governo e Parlamento, fra cittadini e Stato. In termini più moderni, potremmo dire che si produce e si alimenta una nuova etica pubblica. La responsabilità emerge inoltre come preservazione del bene comune e presupposto per la costruzione della cittadinanza politica e sociale. È la possibilità di esercitare la responsabilità, insieme coi diritti, ciò che fa dei singoli individui dei cittadini. Per alcuni è un altro termine che sta per democrazia.

Con l'irrompere nella sfera politica del problema dei diritti e della cittadinanza si è andata poi rafforzando la responsabilità *prospettica*, nel senso di «rispondere di promesse per il futuro», «farsi carico», assumere un impegno; risposta alle aspettative; rispondere delle conseguenze a venire che possono avere le decisioni prese e gli atti compiuti. È una forma di responsabilità senza errore, senza colpa, nella quale prevale la radice *sponsare*, promettere solennemente. Viene meno l'oggettività che contraddistingue il paradigma giuridico e subentra la capacità soggettiva di ponderazione. L'«etica della responsabilità», di cui parla Max Weber a proposito della politica e del suo dovere di tenere conto delle conseguenze delle decisioni che si assumono, è un esempio di responsabilità prospettica, come lo è la arendtiana «cura del mondo comune», che a me sembra una speciale forma di responsabilità politica e sociale, una sorta di *responsabilità originaria*, presupposto della convivenza plurale e della possibilità di appartenenza a quello spazio condiviso che è lo spazio pubblico.

Passando al paradigma *morale* della responsabilità, esso risulta molto più complesso, con spettri di interpretazioni che vanno dal considerarla una categoria «vuota» a «darsi totalmente all'altro», prendersi cura del perituro, cura del mondo, facoltà di giudizio, *phronesis*. Tutte le accezioni presuppongono però un soggetto libero, che può rispondere e decidere. In questo senso, l'imputazione in quanto ascrizione di un atto a qualcuno rimane insuperabile e imprescindibile.

⁹ C. J. Friedrich, *Constitutional Government and Democracy: Theory and Practice in Europe and America*, Boston 1946, p. 392.

Ma ciò che in questa sede a me interessa rilevare è una dimensione generale di quella che possiamo chiamare «etica della responsabilità». Nell'esercizio della responsabilità morale il soggetto agente deve essere in grado di tenere in equilibrio libertà e limite, potere e auto-limitazione. Ciò vuol dire che la prospettiva che viene assunta è quella del sé-e-l'altro, una relazione che non può mai scomparire dall'agire etico responsabile.

Relazioni e limite

Direi che proprio sul filo del *limite* si misura la responsabilità. Se in quest'ultima è insopprimibile la dimensione della libertà e dell'autonomia individuale, la risposta, il «farsi carico di» subentra nel momento in cui si lasciano avvenire e sviluppare la libertà e le capacità degli altri. Possiamo dire in sintesi che la responsabilità implica il venire a giorno dell'individuo sovrano, ma poi si deve superare questo stadio individualistico per fare spazio alla relazione con l'altro pur senza obliterazione del sé. Su questo aspetto ha ragione il filosofo Levinas, che al tema ha dedicato molto del suo lavoro teorico: la relazione presuppone il superamento dell'egocentrismo per andare verso l'altro¹⁰. Richiede *trascendenza dell'io* (anche se, radicalizzando tale trascendenza - come fa Levinas - si arriva a cancellare il sé e a configurare quella responsabilità unidirezionale, che io chiamo «religiosa»). Il superamento dell'egocentrismo è una posizione che, al fondo, è anche di Hannah Arendt, anche se cambia l'oggetto; per l'autrice di *Vita activa* il soggetto responsabile deve infatti preoccuparsi del mondo più che di se stesso.

Nell'esercizio della responsabilità sono dunque in gioco le *due* libertà, dell'io e dell'altro, le quali devono trovare la misura del *con-vivere*. La responsabilità sorge nel momento in cui si arriva a quella consapevolezza di *lasciar essere la libertà dell'altro* sul terreno della con-vivenza. Agire in autonomia non significa, infatti, che gli atti sono totalmente determinati dalla libertà e che l'individuo che agisce è staccato dalle relazioni oggettive di cui è invece parte. Per un soggetto agente responsabile, autonomia non può diventare sinonimo di indipendenza totale, come se fosse un decisore autosufficiente e irrelato. L'autonomia va invece intesa come limitata *dalle* e limitantesi *nelle* relazioni con gli altri. Il che vuol dire che essa si costruisce in un tessuto relazionale e non è qualcosa che possa essere astratta dalle sue condizioni di vita e di agibilità sociale. Anzi, essa non può che svolgersi nelle interrelazioni – sociali, familiari, pubbliche – *fra* gli individui. Possiamo dire che l'etica della responsabilità fa perno - come sostiene una parte del pensiero

¹⁰ E. Levinas, *Altrimenti che essere o al di là dell'essenza*, Jaka Book, Milano 1998.

femminile - su una nozione di «autonomia relazionale»¹¹, che a me piace definire «autodeterminazione responsabile», dal momento che non c'è rottura né con l'autonomia né con la dimensione relazionale dell'individuo.

Agire con responsabilità significa pertanto porsi dei limiti per tenere conto dell'altro e consentirne libertà, diritti, capacità; *limiti soggettivi* nella relazione con gli altri, per evitare violenza o distruzioni e consentire una con-vivenza rispettosa; *limiti alla presunzione di onnipervasività dei propri valori*, che è il presupposto del principio di laicità; *limiti fra i due generi*, per realizzare una relazione senza dominio; *limiti collettivi*, il più possibile condivisi, all'accresciuta potenza tecnica degli uomini nell'ambito scientifico. La bioetica e le nuove tecnologie sono oggi il campo per eccellenza della ricerca di limiti condivisi, in ragione del loro potere di modificare la natura e della loro potenza distruttiva, che sono all'origine del «principio responsabilità» di Jonas¹². Ma anche nella responsabilità sociale agiscono limiti alla libertà del fare per salvaguardare valori comuni, come vedremo.

Nelle relazioni con gli altri si trova perciò non soltanto il terreno di realizzazione del dare «risposta a qualcuno», ma il luogo concettuale del costituirsi stesso dell'io morale in quanto soggetto che *si assume* la responsabilità divenendo soggetto responsabile. Proprio nelle relazioni intersoggettive si costruiscono infatti le modalità della responsabilità, le forme del suo esercizio, gli oggetti possibili di cui rispondere e avere cura. Il «mondo comune» è non solo oggetto della responsabilità, ma luogo del suo stesso farsi.

La responsabilità diviene dunque la nuova chiave di volta dell'etica, una dimensione che agisce anche in ambito sociale giacché essa ha alla sua base il tener conto di diversi interessi e di uno spettro ampio di soggetti di diritti da rispettare. Anche in quest'ambito la formula arendtiana già menzionata - «cura del mondo comune» - sembra appropriata. Nel termine «cura» si condensano il farsi carico, il prestare attenzione, l'essere attivi nella ricerca di risposte alle pretese avanzate dai diversi soggetti presenti. Tutte dimensioni che contraddistinguono anche la *responsabilità sociale d'impresa*, la cui indubitabile connotazione etica è diventata nel tempo sempre più ampia e coinvolgente. In essa si ritrovano infatti molte delle dimensioni che sono finora emerse.

Responsabilità sociale d'impresa

La responsabilità sociale d'impresa unisce il paradigma morale e quello sociale della responsabilità. Già all'attenzione generale in USA sin dalla metà del '900, in Europa essa

¹¹ C. Mackenzie, N. Stoljar, *Autonomy refigured, in Relational Autonomy: Feminist Perspectives on Autonomy, Agency, and the Social Self*, Oxford University Press, New York 2000.

¹² H. Jonas, *Il principio responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, Einaudi, Torino 1993.

si impone nel 2001 con il *Libro verde* promosso dalla Commissione Europea che vedeva in essa uno strumento utile a promuovere lo sviluppo sostenibile. Veniva definita come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»¹³. È una sorta di assunzione di responsabilità di categorie economiche, spesso si tratta di patti anche territoriali che non rispondono a nessun obbligo di legge, ma che al più possono essere favoriti e sostenuti dalle istituzioni locali o sovranazionali, che restano tuttavia non vincolanti, se non - in alcune parti del mondo - per la violazione di diritti fondamentali.

Già negli anni '90 le istituzioni mondiali avevano cominciato a guardare con preoccupazione a problemi globali che emergevano nelle imprese, come la violazione dei diritti umani, l'inquinamento, la povertà, il lavoro minorile. In tale contesto si sviluppa il *Global Compact*, un'iniziativa strategica promossa dalle Nazioni Unite nel 2000, per favorire lo sviluppo sostenibile, i diritti umani, il rispetto dei diritti del lavoro, la lotta alla corruzione. In esso venivano stabiliti 10 principi fondamentali: «1. Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza e 2. di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani. 3. Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva, 4. l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio, 5. l'effettiva eliminazione del lavoro minorile, 6. l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione. 7. Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali, 8. di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale e 9. di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente. 10. Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti»¹⁴.

Ben presto l'ambito di responsabilità delle imprese viene allargato fino a comprendere «il perseguimento del bene comune come obiettivo principale di ogni [loro] azione e attività, intendendo per bene comune lo sviluppo e il benessere dell'umanità nel suo insieme e in ogni sua forma»¹⁵. Nasce quella che è stata definita *eticonomia*¹⁶.

¹³ http://www.csspd.it/download/ALLEGATI_CONTENTUTI/csrgreenpaper_it.pdf.

¹⁴ http://www.responsabilitasociale.org/globalcompact_ita.htm.

¹⁵ B. Sena, *Verso un'operativizzazione del bene comune realizzato dall'impresa*, in H. Alford, F. Compagnoni a cura di, *Fondare la responsabilità sociale d'impresa*, Roma, Città Nuova, 2008.

¹⁶ A. Foglio, *Eticonomia. La gestione etica dell'economia, dell'impresa, del mercato, del business, della finanza, dei consumi, dell'ambiente*, Franco Angeli, Milano 2016.

Sempre più l'interesse economico dell'azienda viene declinato con il perseguimento di beni più generali – come l'equità e il benessere dei singoli e delle comunità - che coinvolgono i dipendenti, le persone, i consumatori, l'ambiente, le comunità locali, essendo la responsabilità delle imprese sempre più di frequente valutata per il loro impatto sulla società e sui cosiddetti *stakeholders*. Così il termine «bene» sta a indicare sempre più lo sviluppo di un essere umano verso la sua piena espressione, mentre la cooperazione di tutti è rivolta alla realizzazione del bene comune.

Si stabilisce un intreccio virtuoso fra benessere personale e bene comune, con misure che vanno dalla tutela della salute alla conciliazione tra lavoro e cura, dalle pari opportunità alla non discriminazione per ragioni etniche o religiose, dalla formazione professionale dei dipendenti al loro coinvolgimento nella *governance*, dalla sicurezza sul lavoro alla tutela dell'ambiente e a un rapporto positivo con le comunità locali.

Tutti indirizzi che sono stati assunti nella *Strategia rinnovata* dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, varata dalla Commissione Europea nel 2011¹⁷. Un documento importante poiché traduce in un rigoroso piano d'azioni le precedenti elaborazioni e iniziative europee e internazionali. In particolare, vengono individuati otto campi d'azione: 1. promozione della visibilità della responsabilità sociale d'impresa e diffusione delle buone pratiche; 2. miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese; 3. miglioramento dei processi di autoregolamentazione e coregolamentazione; 4. aumento del «premio di mercato» per la responsabilità sociale d'impresa; 5. migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali; 6. ulteriore integrazione della responsabilità sociale d'impresa nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca; 7. accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di responsabilità sociale d'impresa; 8. migliore allineamento degli approcci europei e globali alla responsabilità sociale d'impresa.

Sono documenti che dimostrano un'accresciuta sensibilità verso il rispetto dell'ambiente, dei diritti umani, della salute e una direzione nuova nella gestione delle imprese. Diventa evidente che non è più possibile gestire l'economia sulla base dei soli valori economici e che c'è bisogno di integrare i beni strumentali ed economici con valori umani, sociali, etici. L'obiettivo finale è la ricerca dell'uguaglianza, delle pari opportunità, della pari dignità delle persone, della qualità della vita e di un maggiore benessere per tutti. A me

¹⁷<http://www.bilanciarsi.it/per-argomento/responsabilita-sociale-dimpresa/strategia-responsabilita-sociale-definizione-csr/>

pare che si possa parlare - per quanto ancora soprattutto a livello di proclamazione di principi - della vittoria di un lungo cammino su sentieri tracciati dalle culture femminili e dalle lotte delle donne nel mondo. Importante su questa strada è la piattaforma della *Conferenza mondiale* delle donne svoltasi a Pechino nel 1995, che metteva in relazione diritti delle donne, sviluppo sostenibile, pace. Cito soltanto due punti. Il primo è il 12, dove si dice che «assicurare il rafforzamento del potere di azione delle donne e il loro progresso, incluso il diritto alla libertà di pensiero, coscienza, religione e opinione, contribu[isce] a rispondere ai bisogni morali, etici, spirituali e intellettuali di donne e di uomini, a livello individuale e collettivo, garantendo loro altresì la possibilità di realizzare appieno il proprio potenziale nella società e di vivere secondo le proprie aspirazioni». Importante è anche il punto 16: «L'eliminazione della povertà, per mezzo di una crescita economica sostenuta, dello sviluppo sociale, della protezione dell'ambiente e della giustizia sociale, richiede la partecipazione delle donne allo sviluppo economico e sociale, la parità delle opportunità e la piena e uguale partecipazione delle donne e degli uomini in qualità di protagonisti e beneficiari di uno sviluppo durevole al servizio degli individui»¹⁸.

Altro segnale di una maggiore sensibilità delle aziende ad assumere valori altri dall'esclusivo perseguimento dell'utilità economica è la diffusione crescente, sia pure con grande lentezza, di codici etici. Di particolare rilievo è la sottoscrizione da parte di imprese importanti del *Manifesto per l'occupazione femminile* proposto recentemente da *ValoreD*, dove si dice al primo punto che «l'azienda riconosce il valore delle diversità di genere, come risorsa chiave per l'innovazione, la produttività e la crescita»¹⁹. È il segno di una nuova cultura del lavoro - che, certo, deve ancora esprimersi in scelte reali, concrete e diffuse -, ma che tuttavia indica una strada nuova. Una cultura che considera la presenza femminile nelle aziende e nelle diverse posizioni gerarchiche, fino a quelle apicali, come un apporto di competenze e di abilità in grado di far crescere innovando. Si chiede pertanto che si introducano cambiamenti importanti nelle forme dell'organizzazione del lavoro. Quest'ultimo è d'altronde il presupposto necessario. Lo si scrive con chiarezza: «L'azienda si impegna a esplorare modalità innovative utili ed efficaci per supportare le proprie dipendenti nel periodo della maternità, con l'obiettivo di migliorare la gestione del periodo di assenza e quindi favorire una più fluida riorganizzazione del lavoro che tenga in considerazione le esigenze delle neo mamme al

¹⁸http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/d_impegni_pol_internaz/a_conf_mondiali_onu/b_conf_pechino/a_finestra_1/a_piattaforma_dazione_pdf_zip/pechino_1995/Pechino_01_3-8_dichiaraz.pdf

¹⁹http://static.valored.it/_storage/documents/articoli-di-approfondimento/Manifesto_Valore_D.pdf

rientro». È da osservare con particolare favore anche il fatto che si dichiara di sostenere l'impegno di *entrambi i genitori* nella cura dei figli al fine di sostenere una cultura inclusiva «che valorizzi il ruolo genitoriale del papà»: un omaggio a quella nuova cultura politica femminile basata sulla condivisione fra uomini e donne sia nella sfera pubblica che in quella privata, necessaria per superare quella pratica della divisione sociale dei ruoli che blocca da sempre il raggiungimento di una vera condizione di parità.

Si richiedono dunque politiche di *welfare*, flessibilità del lavoro, sua organizzazione per obiettivi e raggiungimento di risultati. Importante è anche il punto finale, che riassume il senso di tutto il *Manifesto*: «L'azienda si impegna, compatibilmente con le proprie specificità di settore e dimensionali, a favorire un piano di incremento della presenza femminile nelle posizioni di rilevanza strategica». È un modo più concreto di praticare la responsabilità sociale d'impresa.

Forte è dunque il senso che viene attribuito alla parola *responsabilità*, nella quale è contenuta sicuramente – come sottolinea Foglio - l'interazione fra tre principi cardine: il principio di *individualità*, che sottende all'idea liberale di libertà individuale, il principio di *solidarietà*, che si riferisce all'idea che ogni individuo fa parte di una società interdependente, il principio di *sussidiarietà* come regola-istituzione che mette in relazione individualità e solidarietà. Vi è però anche quella ormai irrinunciabile assunzione della differenza di genere come valore fondativo dell'azienda, che dà una torsione nuova alla responsabilità sociale d'impresa.

L'orizzonte ampio diventa quello contenuto anche nell'articolo tre della nostra Costituzione, dove si afferma che «è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana».

Un obiettivo che deve essere sempre più presente nel nostro orizzonte generale e che presuppone la riduzione delle disuguaglianze nei singoli paesi e nel mondo, dove sono ancora troppo diffusi i problemi della fame e della povertà. Obiettivi certo ambiziosi che sono a carico dei governi, delle organizzazioni sociali e però anche delle imprese capaci di integrare nel loro *management* pratiche positive di natura etica e sociale oltre che strategie economiche.

Questo è in fondo il significato più genuino della responsabilità, il farsi carico di promesse e del futuro, introdurre nell'agire obiettivi concreti di espansione di diritti effettivi, di mutualità e reciprocità, di benessere individuale e collettivo.