

**BUON GOVERNO SOCIETARIO:
UN APPROCCIO AL LIBRO VERDE DELL'UE DEL 2011
DAL PUNTO DI VISTA
DELLA GIUSTIZIA RELAZIONALE**

ROCÍO CARO GÁNDARA

INTRODUZIONE

L'attuale crisi economica internazionale dimostra l'importanza d'intraprendere azioni volte ad assicurare una crescita sostenibile ed a costruire un sistema finanziario internazionale più solido, che torni a porre al centro dell'attenzione l'uomo e ne riconquisti la fiducia.

In questo contesto, la Commissione Europea ha elaborato il Libro Verde intitolato *Il quadro dell'Unione Europea in materia di governo societario*¹, dove sottolinea nuovamente che «è di primaria importanza che le imprese europee diano prova di grande responsabilità, sia nei confronti dei lavoratori e degli azionisti, sia nei confronti della società nel suo complesso»². Ha anche segnalato che il governo societario e la responsabilità sociale delle imprese sono

¹ Bruxelles, 5.4.2011, COM (2011) 164 definitivo.

² Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Verso un Atto per il Mercato Unico - Per un'economia sociale di mercato altamente competitiva*, COM (2010) 608 definitivo/2, p. 27.

elementi chiave per stimolare la fiducia e contribuiscono alla competitività delle imprese, permettendo imprese ben gestite e sostenibili.

La responsabilità sociale delle imprese (RSI) costituisce la dimensione esterna dell'impresa responsabile, nel dibattito su globalizzazione, competitività e sostenibilità, e si riferisce ad un aspetto importante del modello sociale europeo che difende la solidarietà, la coesione e l'uguaglianza di opportunità di fronte a una irreversibile competizione globale³.

Invece, il (buon) governo societario costituisce la dimensione interna dell'impresa responsabile e, specificamente, è uno dei più importanti strumenti esistenti per limitare la pericolosa predilezione per il breve termine e l'eccessiva assunzione di rischi⁴.

GOVERNO SOCIETARIO E IMPRESA RESPONSABILE

Il governo societario può essere definito come l'insieme dei rapporti che collegano tra loro i dirigenti di una società, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e le altre parti in causa, attraverso il quale la società viene gestita e controllata⁵.

³ Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo, *Il Partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un Polo di Eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2006) 136 definitivo.

⁴ Vide OCSE, *Corporate Governance and the Financial Crisis – Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*, febbraio 2010; Commissione europea, *Libro Verde – Il quadro dell'Unione europea in materia di governo corporativo*, COM (2011) 164 definitivo.

⁵ OCSE, *Principles of Corporate Governance*, 2004, p. 11; disponibile in <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>. Cf. anche *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (The Cadbury Report), 1992, p. 15; disponibile in <http://ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.

Il quadro in materia di governo societario delle società quotate nell'Unione Europea rappresenta una combinazione di disposizioni normative vincolanti e non vincolanti (*soft law*), comprendente tra l'altro raccomandazioni e codici di governo societario. Sebbene tali codici siano adottati a livello nazionale, la Direttiva 2006/46/CE promuove l'applicazione attraverso l'obbligo imposto alle società quotate di introdurre un riferimento ad un codice nella dichiarazione sul governo societario che esse devono presentare, nonché di riferire in merito alla sua applicazione sulla base del principio "rispetta o spiega" ("comply or explain"). Secondo tale principio una società che decida di discostarsi dalle disposizioni del codice di governo societario deve indicare le parti alle quali deroga e i motivi della decisione.

Sebbene le norme europee sul governo societario si applichino alle società quotate (quelle che emettono azioni ammesse alla negoziazione in un mercato regolamentato), gli azionisti di società non quotate possono ritenere che il buon governo societario sia un valore importante. Infatti sono già stati elaborati alcuni codici volontari e iniziative da parte di organismi professionali, a livello europeo o nazionale⁶.

⁶ A livello europeo si può consultare, ad esempio, *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), disponibile in: http://www.ecoda.org/docs/ECODA_WEB.pdf. A livello nazionale, ad esempio, cf. nel Belgio, *Byusse Code – Corporate governance recommendations for non-listed enterprises* (http://www.codebyusse.be/downloads/CodeByusse_EN.pdf); in Finlandia, *Improving corporate governance of unlisted companies* (<http://www.keskuskauppamari.fi/content/download/19529/421972>). Per la Gran Bretagna, cf. *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK*, Institute of Directors (http://www.iod.com/MainWebsite/Resources/Document/corp_gov_guidance_and_principles_for_unlisted_companies_in_the_uk_final_1011.pdf). Tutte queste iniziative sono state citate nel Libro Verde sul quadro dell'Unione europea in materia di governo societario, *vide supra*.

IL “CUORE” DEL BUON GOVERNO SOCIETARIO

Il Libro Verde sul quadro dell’Unione europea in materia di governo societario appunta quattro argomenti di assoluta centralità in materia di buon governo, appoggiati su tre elementi strutturali delle società e una strategia di responsabilità:

1. Il consiglio di amministrazione ha un ruolo cruciale nella responsabilizzazione delle società. La responsabilità del presidente deve essere definita in maniera più precisa, come quella del consiglio in tema di gestione dei rischi. In una struttura dualistica, i membri del consiglio di sorveglianza (quelli che non hanno incarichi esecutivi) devono essere in grado di offrire capacità e punti di vista diversi, nonché esperienze professionali adeguate e devono essere disposti a dedicare ai loro compiti un tempo sufficiente.
2. Gli azionisti devono impegnarsi più attivamente nella società ed obbligare i dirigenti a rendere conto del loro operato. Si deve riflettere su come incoraggiare loro a interessarsi ai risultati duraturi.
3. L’interesse dei dipendenti alla sostenibilità a lungo termine deve implicare la presa in considerazione della loro partecipazione alle attività della società (comunicazione, informazione, ecc.).
4. L’approccio “rispetta o spiega” significa che una società che decide di discostarsi da una raccomandazione del codice di governo societario, deve fornire motivazioni precise, specifiche e dettagliate a riguardo. Il suo principale vantaggio è la flessibilità, in quanto consente ad una società di adattare le modalità di governo societario alla sua situazione specifica. Accresce anche la responsabilità delle società, incoraggiandole a verificare che le pratiche di governo societario seguite siano adeguate e forniscano loro un obiettivo da raggiungere.

Questo approccio è fortemente sostenuto dalle autorità di regolamentazione, dalle società stesse e dagli investitori. Ma obbligare le società che decidono di non attuare le raccomandazioni contenute nel codice di governo, a dare spiegazioni della loro scelta, non basta. Bisogna esigere dalle società anche una spiegazione dettagliata dell'alternativa adottata al posto di quella raccomandata⁷.

Cerchiamo ora di dare un contributo alla comprensione del principio “rispetta o spiega”, inserito nella piena dinamica del governo societario, dal punto di vista della teoria della giustizia relazionale.

GIUSTIZIA RELAZIONALE E GOVERNO SOCIETARIO

D'accordo con la proposta teoretica chiamata “giustizia relazionale”⁸, la morfogenesi della giustizia si produce attraverso dinamiche bilaterali intorno a due assi della relazione e a un terzo elemento ambientale:

1. L'asse di relazionalità è l'elemento strutturale e organizzativo della relazione e si compone di norme, istituzioni, accordi, diritti e obbligazioni.
2. L'asse di reciprocità è la parte ideale, dinamica, libera, di interazione e cooperazione, d'accordo con principi e orientamenti di giustizia e beni legali.

⁷ Cf. *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States* in http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923_en.pdf.

⁸ A. Márquez Prieto, *Repensar la justicia social*, Thomson Aranzadi, Pamplona 2008; Id., *Calidad ambiental de las relaciones laborales*, Comares, Granada 2010.

3. L'elemento della socialità è l'ambito nel quale si produce l'effetto emergente dalla giustizia o dall'ingiustizia, attraverso dinamiche bilaterali intorno ai due primi elementi; è l'ambiente relazionale, che può essere buono – e in questo caso produce giustizia –, o cattivo – e allora produce ingiustizia.

L'approccio del Libro Verde dell'UE sul governo societario sembra essere strutturale; si parla infatti di «cuore del buon governo societario» e si presentano quattro realtà come “elementi forti”. Ma, in realtà, il Libro Verde non è orientato prevalentemente alla parte strutturale, perché sottolinea soprattutto l'idea di responsabilità.

Il Libro Verde dichiara che il principio “rispetta o spiega” aumenta il senso di responsabilità. Lo si comprende bene alla luce di due considerazioni. Anzitutto, l'esperienza della crisi ha mostrato che nella parte strutturale del governo societario, composto da norme e istituzioni, risiede principalmente la debolezza aziendale. Per questo, è necessario che il consiglio di amministrazione e gli azionisti assumano in maniera più decisa la loro parte di responsabilità. Ed è qui – seconda considerazione – che il principio “rispetta o spiega” gioca un ruolo cruciale, in quanto non fa riferimento esclusivamente alla norma, come fa la classica alternativa: «o rispetti la norma o sei inadempiente»; al contrario, ha un vincolo forte con l'ambito della socialità, perché il suo riferimento è propriamente la relazione, sono gli altri, di fronte ai quali l'attore vive un'alternativa diversa: può adempiere, oppure ha la possibilità di spiegare la sua scelta diversa.

La prospettiva della giustizia relazionale sostiene che un buon governo societario si realizza attraverso un forte e libero senso di responsabilità, vincolato al campo della socialità, piuttosto che alla sola obbedienza alla norma. Responsabilità intesa come dovere sociale che non si può imporre – ma soltanto promuovere – dal di fuori. Un dovere liberamente assunto, dunque una scelta che na-

sce dal di dentro della società, attraverso un sistema di interazioni orizzontali⁹.

Questa nuova visione del governo societario, come governo responsabile e proattivo che permette all'impresa di prendere in mano il proprio destino, attraverso l'interazione tra i partecipanti¹⁰, non dovrebbe essere limitata al suo divenire interno, ma potrebbe andare più lontano e proiettarsi anche sulla sua dimensione esterna, dando alla responsabilità sociale (RSI) un nuovo senso di dovere civico nei confronti della società, che porta l'impresa ad interessarsi al vicino e, anche, al lontano, perché agisce in un mondo globalizzato, sempre più interrelazionale.

BIBLIOGRAFIA

R. Axelrod, *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza Editorial, Madrid 1986.

M. Baghai - J. Quigley, *As One. Individual action – collective power*, Penguin, London 2011.

L. Bruni, *Reciprocity: an Economics of Social Relations*, Cambridge University Press, Cambridge 2008.

L. Bruni, *L'ethos del mercato. Un'introduzione ai fondamenti antropologici dell'Economia*, Mondadori, Torino 2010.

L. Crevani - M. Lindgren - J. Packendorff, *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*, in «Scandinavian Journal of Management», 26, 2010, pp. 77-86.

⁹ Cf. P. Giusta, *Potere, autorità, leadership: per una leadership partecipativa*, «Sophia», III-1, 2011, pp. 90-102.

¹⁰ Cf. L. Crevani - M. Lindgren - J. Packendorff, *Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions*, in «Scandinavian Journal of Management», 26, 2010, p. 78.

P. Donati, *Repensar la sociedad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid 2006.

P. Giusta, *Potere, autorità, leadership: per una leadership partecipativa*, in «Sophia», III-1 (2011), pp. 90-102.

J. Habermas - J. Rawls, *Debate sobre el liberalismo político*, Paidós, Barcelona 1998.

R. Hardin, *One for All: the logic of conflict group*, Princeton University Press, Princeton 1995.

S. MacLeod, *Global Governance and the Quest of Justice*, Vol. 2, *Corporate Governance*, Oxford and Portland, Oregon 2006.

A. Márquez Prieto, *Repensar la justicia social*, Thomson Aranzadi, Pamplona 2008.

A. Márquez Prieto, *Calidad ambiental de las relaciones laborales*, Comares, Granada 2010.

B. Skyrms, *La caza del ciervo y la evolución de la estructura social*, Melusina, Barcelona 2007.

G. Teubner, *La cultura del diritto nell'epoca della globalizzazione. L'emergere delle costituzioni civili*, Armando Editore, Roma 2005.

M. Ullh-Bien, *Relational Leadership Theory: Exploring the social process of leadership and organizing*, in «Leadership Quarterly», 17, 2006, pp. 654-676.

SUMMARY

The European Commission has recently stated that, especially in the current international economic crisis, it is of paramount importance that European enterprises demonstrate the utmost responsibility not only towards their employees and shareholders but also towards society at large. Corporate governance may be considered as a set of relationships between a company's management, its board,

its shareholders and its other stakeholders. In the dynamics of a responsible company, all of them have an important role to play. In this context, the principle of 'comply or explain' is crucial. An approach based on relational justice is not in reference to a norm, as in the classical alternative, 'comply or default'. It is strongly linked to sociality, because its reference point is relationships with others. All the parties have to respect agreements, or explain why not. Relational justice demonstrates that good corporate governance consists in a strong and free sense of responsibility, together with social awareness.