

LO STANDARD ISO26000 IN MATERIA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE: CHE C'ENTRA LA P.A.?

di Alfredo FERRANTE¹
www.tantopremesso.it

1. Premessa

Sono state approvate e finalmente pubblicate, chiudendo un processo lungo cinque anni, le nuove Linee Guida sulla responsabilità sociale (*Guidance of social responsibility*) dell'International Organization for Standardization, sotto il nome di ISO26000.

Nel vasto campo della riflessione portata avanti sui temi della sostenibilità, della responsabilità sociale delle imprese e della trasparenza delle organizzazioni a tutela di cittadini e consumatori, soprattutto in un quadro di ripresa incerta da una delle più imponenti crisi economico-finanziarie del passato recente, la pubblicazione di ISO26000 rappresenta una sfida che deve essere raccolta, anche da parte delle amministrazioni ed organizzazioni pubbliche, quale ulteriore, possibile leva di cambiamento.

Va, in primo luogo, ricordata la peculiare natura di questo *standard* che non è una norma tecnica in senso stretto né, formalmente, un sistema di gestione, ma un corposo insieme di linee guida che dovrebbero orientare e sostenere le organizzazioni che, volontariamente, decidano di intraprendere percorsi di responsabilità sociale.

Importante novità è costituita dai destinatari, individuati in tutte le organizzazioni, siano esse lucrative (tipicamente, le imprese, di qualsiasi dimensione), non lucrative (tutto il vasto spettro del *non profit* e del Terzo Settore), o, per quel che qui più interessa, pubbliche. Ci si trova, insomma, ben oltre il campo della CSR, la *Corporate Social Responsibility*, che investe, tipicamente, solo il mondo dell'impresa, sconfinando decisamente nella responsabilità sociale a tutto tondo, per cui qualsiasi ente intermedio può avere interesse a sviluppare percorsi di responsabilità sociale².

¹ Dirigente del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e membro della delegazione italiana UNI presso i lavori ISO. Le opinioni contenute nel presente articolo sono esclusivo frutto dell'autore e non riflettono le posizioni di ISO o dell'Amministrazione cui egli appartiene.

² La definizione che della responsabilità sociale (delle imprese) offre la Commissione europea, non si distanzia sensibilmente, peraltro, da quanto indicato nelle Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali o la Dichiarazione tripartita di principi sulle

È opportuno, inoltre, evidenziare che il vero valore aggiunto del processo compiuto, ai fini dello sviluppo del più generale dibattito in materia, è stato la sua complessità e ricchezza. Il forte coinvolgimento dei paesi in via di sviluppo; la variegata composizione delle categorie di *stakeholder* partecipanti (Governi, imprese, ONG, sindacati, consumatori e ricerca); il crescente numero di esperti attivi nel processo e la partecipazione fattiva delle organizzazioni internazionali e regionali³; la marcata trasparenza, infine, del processo⁴ sono tutti elementi che rendono prezioso il lavoro svolto.

Tre sembrano gli aspetti rilevanti. In primo luogo la esplicita inclusione delle organizzazioni pubbliche (seppur non degli Stati o dei Governi, come si dirà) nel novero delle organizzazioni interessate dallo *standard*; conseguentemente, l'applicabilità per il settore pubblico dei principi enumerati nello *standard*, alcuni dei quali particolarmente degni di nota alla luce dell'attuale fase di riforma amministrativa in Italia; infine, le prospettive di sviluppo.

2. Le organizzazioni pubbliche e la scommessa responsabile

Lo *standard* internazionale si intende utile per tutte le tipologie di organizzazione, siano esse private, pubbliche o *non profit*, siano esse grandi o piccole, siano esse, infine, operanti all'interno dei paesi sviluppati o in via di sviluppo. Allo stesso tempo viene, tuttavia, precisato che tutte le sezioni dello *standard* possono essere di eguale importanza per un'organizzazione, sebbene tutti i temi fondamentali (*core subjects*) sono sullo stesso piano e di utilizzo eguale per tutti i tipi di organizzazioni.

Il testo evidenzia, inoltre, che le organizzazioni governative (*governmental organizations*), al pari di ogni altra organizzazione, possono mirare ad utilizzare ISO26000: tuttavia, lo *standard* non può sostituire, alterare o mutare, in alcun modo, gli obblighi dello Stato. Si pone, in altri termini, l'accento sulla assoluta peculiarità della natura dello Stato: si pensi, a tale proposito, ai possibili e potenzialmente distorti utilizzi che potrebbero essere adottati in Paesi in cui i diritti umani non godano di adeguata tutela, quale strumento fantoccio in luogo di adeguate tutele legislative.

Una apposita sezione viene, quindi, dedicata allo Stato e la responsabilità sociale, in primo luogo ribadendo la particolare natura dello Stato, che, unico,

imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL. Essa, infatti, descrive la responsabilità sociale delle imprese come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate", in Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18.7.2001 COM(2001) 366.

³ Il Global Compact dell'ONU, l'OIL, l'UNDP, l'OCSE e la stessa Commissione europea, per ricordarne alcune, erano membri osservatori con la qualifica di D-Liason organization.

⁴ Tutti i documenti e gli atti sono stati resi pubblici sul sito www.iso.org/sr.

ha il potere di emanare norme di legge ed assicurarne il rispetto. A tale proposito, viene espressamente riportato l'esempio dei diritti umani, ponendo l'accento che il dovere dello Stato di tutelarli è diverso rispetto alle responsabilità delle organizzazioni. Anzi, la responsabilità sociale delle organizzazioni non può sostituire l'esercizio dei doveri e delle responsabilità dello Stato che, nell'assicurare l'applicazione di leggi (*laws*) e norme (*regulations*) e, nel contempo, il rispetto della legge, è essenziale per affiancare efficacemente le organizzazioni nell'essere socialmente responsabili.

Lo Stato, infatti, riconosce lo *standard*, può assistere le organizzazioni nei loro sforzi per operare in modo socialmente responsabile in molte maniere (si pensi alle attività di promozione), ma gli aspetti che attengono alla sfera squisitamente politica restano decisamente esclusi. In altre parole, se le funzioni legislativa, esecutiva e giudiziaria non vengono interessate dalle disposizioni dello *standard*, ove lo Stato operi, attraverso le sue organizzazioni (articolarzioni, diremmo), in qualità di imprenditore, acquirente od appaltatore, o, ancora, datore di lavoro, quanto descritto nello *standard* può essere di riferimento nell'implementazione di tali attività.

Il punto è stato oggetto di approfondite discussioni nel corso delle sessioni internazionali e all'interno del gruppo incaricato di seguire il processo di redazione dello standard (IDTF, *Integrated Drafting Task Force*), sino a costituire uno dei punti finali di acceso dibattito nel corso dell'ultima sessione del gruppo di lavoro a Copenaghen⁵: in linea di principio, dunque, è possibile – ed anzi, auspicabile - immaginare un Comune, una Direzione Generale di un Ministero, un tribunale o, ancora, un'azienda partecipata, che possano fare riferimento alle previsioni dello *standard* nel loro eventuale percorso di responsabilità sociale.

Naturalmente, come nel caso di qualsiasi altra organizzazione, l'utilizzo di ISO26000 è totalmente volontario, seppure, al pari di qualsiasi altro strumento in materia di responsabilità sociale, comporti un grado di rendicontabilità (*accountability*) che, in alcuni casi, dovrebbe essere attentamente considerato, alla luce del rischio di implementare approcci meramente strumentali che non fossero in grado di reggere l'impatto delle aspettative degli *stakeholder* di riferimento (i cittadini, in primo luogo)⁶.

Va, inoltre, osservato che, da un punto di vista più generale, la situazione italiana, al pari, va detto, di molti altri paesi europei, si limita a prendere in esame gli aspetti relativi al bilancio sociale⁷ e agli acquisti verdi (mentre solo

⁵ Copenaghen Key Topic (GKT) n.11, ISO/TMB/WG SR N 186.

⁶ Lo *standard*, in armonia con le riflessioni in materia, dispone che un'organizzazione dovrebbe accettare un appropriato scrutinio ed accettare il dovere di rispondere a tale scrutinio.

⁷ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Direttiva del

recentemente si comincia a discutere di clausole sociali e del cosiddetto *social public procurement*, SPP, accanto al *green public procurement*, GPP). Si va, quindi, dalla rendicontazione di aspetti di natura non meramente economica e contabile e relativi, dunque, a processi interni dell'organizzazione pubblica, al ruolo di Stato capacitatore quando, attraverso specifici strumenti, si influenza il mercato e la comunità.

L'approccio suggerito da ISO26000, tuttavia, ha natura eminentemente olistica, dando spazio ad un approccio integrato nel complesso delle attività dell'organizzazione ed investendo gli aspetti di *governance*, dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente, delle pratiche operative corrette (*fair operating practices*), dei consumatori e dello sviluppo e del coinvolgimento della comunità. È immediatamente evidente, ad una sommaria lettura di questo elenco, delle enormi potenzialità di sviluppo degli ambiti anche per il settore pubblico: si pensi, per fare un esempio, alle interazioni fra un ente locale o le sue articolazioni ed il territorio in cui opera, o al tema del merito e delle competenze nel reclutamento e nella selezione interna del personale.

3. Trasparenza e comunicazione

Rilevano, a tale proposito, alcuni aspetti di evidente connessione con l'attuale momento di riforma amministrativa, con particolare riferimento ai temi della trasparenza e della lotta alla corruzione così da tendere, anche in quest'ottica, alla migliore esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie; alla trasparenza della struttura, dell'azione e dei risultati; alla misurazione dei risultati stessi, in una dimensione non solo contabile e di contenimento della spesa, ma di qualità dei servizi.

Premessa fondamentale è la necessità di attivare e sostenere i processi di apertura delle organizzazioni, pubbliche o in mano pubblica, che operano in favore della collettività, con il doppio obiettivo di aumentare il livello del vincolo di fiducia fra cittadini e amministrazioni e incrementare l'efficienza della gestione della cosa pubblica. È evidente che, alla fine della filiera di processo, sarà ulteriore compito dell'attore pubblico lavorare perché vengano implementate tutte le condizioni per il sostegno e la crescita di forme robuste di cittadinanza attiva, che garantiscano forme di controllo e di valutazione efficaci e non demagogiche.

Le disposizioni dello *standard*, a tale proposito, auspicano che l'organizzazione sia trasparente nelle sue decisioni e nelle attività che hanno un impatto sulla società e l'ambiente circostante. Ciò significa che la trasparenza debba certamente qualificarsi per il suo carattere strumentale (si pensi alla

pubblicazione dei *curriculum* e dei dati relativi ai dirigenti pubblici, ad esempio), quale elemento necessario, seppur non sufficiente, ma anche per i risultati: non solo gli obiettivi che le amministrazioni si pongono devono essere chiari e puntuali, ma, allo stesso tempo, conoscibili e verificabili. E da chi? La risposta è semplice: *anche* dal cittadino. È fondamentale, infatti, per il corretto funzionamento di una democrazia, il controllo possibile, reale ed efficace dell'opinione pubblica.

Da questo punto di vista, il complesso delle disposizioni relative al piano della trasparenza e della *performance* di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sembra poter porre le premesse per costituire le basi per quella che è stata definita "trasparenza 2.0" e rende il quadro normativo potenzialmente compatibile con le previsioni volontarie previste in ISO26000. L'asse fondamentale, così come presentato dallo *standard*, è che le informazioni siano rese disponibili da parte dell'organizzazione in modo che siano direttamente e facilmente accessibili e, soprattutto, intellegibili da parte di coloro che ne sono interessati. Rileva ricordare che le linee guida parlano, fra l'altro, di trasparenza relativamente alle modalità di presa delle decisioni (e alla loro implementazione) e alla definizione di ruoli e responsabilità interni, nonché dei criteri di valutazione delle prestazioni e delle risorse finanziarie.

Utile ricordare, come ulteriore contributo alla questione, che il Servizio Anticorruzione e Trasparenza, istituito nel 2008, centra la propria missione su due concetti spesso intimamente legati, dal momento che "la trasparenza è l'antidoto della corruzione e prevenire è meglio che reprimere perché costa meno in termini sia economici che sociali."⁸ A tale proposito, si reputa significativa la manifestata intenzione di promuovere un *Multistakeholder Forum* dell'Anticorruzione, che, sulla base dell'adesione di associazioni di categoria, imprese, fondazioni, categorie professionali e organizzazioni *non profit*, renda concreto il contributo che il coinvolgimento e la mobilitazione generale possono apportare alla lotta alla corruzione e alla diffusione della trasparenza: la logica di coinvolgimento degli *stakeholder* e di adeguata comunicazione circolare pare essere, inoltre, testimoniata dall'esplicito richiamo all'esperienza del *Multistakeholder Forum* italiano sulla responsabilità sociale d'impresa lanciato dall'allora Ministero del lavoro e delle politiche sociali⁹.

Si torni al tema relativo al come comunicare. È noto che da anni molte amministrazioni pubbliche (principalmente locali) ricorrono allo strumento del bilancio sociale, una comunicazione annuale che permette, ricorrendo ad un linguaggio diverso dal bilancio di natura amministrativo-contabile, di

⁸ Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione, *Primo Rapporto al Parlamento, Servizio Anticorruzione e Trasparenza (SAeT)*, Roma, febbraio 2009

⁹ Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione, *Primo Rapporto al Parlamento, Servizio Anticorruzione e Trasparenza (SAeT)*, cit., p. 104

“rendere accessibile, trasparente e valutabile l’operato dell’amministrazione da parte dei cittadini”¹⁰. La direttiva 17 febbraio 2006 del Ministro della Funzione Pubblica e le allegate Linee Guida del Formez in materia di rendicontazione sociale¹¹ offrono un quadro esaustivo sul come presentare un bilancio sociale, ed il Formez ha in linea una banca dati che, al 15 dicembre 2007, ha raccolto 369 esperienze di rendicontazione sociale, realizzate da 204 amministrazioni pubbliche italiane.

Il bilancio sociale rappresenta, certamente, una modalità di avvicinamento tra amministrazione e cittadini, per riaffermare, contestualmente, la natura “sociale” di una pubblica amministrazione: non costituisce, in questo caso, l’occasione di rendere conoscibili gli impatti dell’azione economica, come per l’impresa, ma uno dei modi per “restituire tutto il processo con il quale l’amministrazione interpreta e soddisfa le esigenze e i bisogni della collettività di riferimento”¹²: ci ricorda uno studio recente che “senza *accountability*, cioè una specifica attività di “resa dei conti”, mancano le basi per esprimere un giudizio razionale da parte dei cittadini”, rendendo, conseguentemente e *de facto* irresponsabili coloro che rivestano posizioni di autorità, non consentendo “di sottoporli alla lode o al biasimo alla luce di un giudizio di corrispondenza con qualche sistema di criteri o principi”¹³.

È evidente, e su questo occorrerà insistere, che il meccanismo funziona ed è efficace quanto più si rafforza la sua dimensione ciclica e di accoglimento, sia *ex ante*, che *ex post*, di richieste ed indicazioni successive dei cittadini, costruendo un percorso partecipato che si rinnovi continuamente¹⁴. Occorre perseguire, in altre parole, la messa a disposizione dei cittadini degli *interni*

¹⁰ Cantieri, *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche* (a cura di Angelo TANESE), Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ESI, 2004, p. 17

¹¹ Bilancio Sociale. Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche, in www.formez.it. Anche il Ministero dell’Interno, attraverso l’Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali, ha emanato nel 2007 le Linee Guida per la Rendicontazione Sociale negli Enti Locali, con l’esplicito obiettivo di approfondire le modalità con cui può rispondere ai bisogni di *accountability* sociale e con cui gli operatori, sia tecnici che politici, possono rendere conto delle modalità con cui hanno assolto alle responsabilità a loro affidate.

¹² Emiliano DI FILIPPO e Angelo TANESE, *Il modello per superare il deficit di partecipazione*, Speciale Bilancio Sociale, Guida agli Enti Locali, Il Sole 24 Ore, n. 33/2006. Per una puntuale analisi della rendicontazione sociale per le pp.aa., Luciano HINNA (a cura di), *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, 2004.

¹³ Lorenzo SACCONI, *Il bilancio sociale nel settore pubblico. Esame critico degli standard e linee innovative per le Regioni e gli enti di governo decentrati*, Dipartimento di Economia dell’Università di Trento ed EconomEtica, Aprile 2008.

¹⁴ Di interesse l’esperienza relativa al processo partecipato di formazione per la legge finanziaria regionale della Regione Lazio, di cui alla l.r. 20 novembre 2001, n. 25, e all’articolo 44, l.r. 28 aprile 2006, n. 4.

corporis delle amministrazioni in modalità accessibile ed intellegibile così da mettere in grado la società civile di chieder conto in modo efficace e motivato, e portare, allo stesso tempo, ad un ripensamento continuo delle modalità organizzative delle organizzazioni pubbliche a tutti i livelli. In tal senso, i processi di rendicontazione sociale assumerebbero la veste di ulteriori strumenti di dialogo che investano concretamente su meccanismi adeguati di coinvolgimento delle organizzazioni di cittadini attivi, magari rivedendo strutture poco efficienti come il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU) presso il Ministero dello Sviluppo Economico.

4. Conclusioni e prospettive

Si ponga attenzione, in conclusione, ad alcune, recenti, esperienze internazionali utili per la riflessione che qui si conduce.

La Svezia, in primo luogo, che ha previsto l'obbligatorietà, per le aziende pubbliche, di pubblicare annualmente un bilancio sociale o di sostenibilità (separatamente o in forma integrata rispetto al normale bilancio di esercizio), nella convinzione che sia indispensabile, per chi fornisce pubblici servizi con denaro della collettività, fornire un'informazione esaustiva e completa che permetta il formarsi di pieni giudizi da parte dei propri pari¹⁵. La Danimarca, in secondo luogo, che il 16 dicembre 2008 ha approvato una legge in materia di responsabilità sociale, rendendo obbligatorio per le 1100 maggiori società danesi (incluse quelle a partecipazione statale) includere informazioni sulle azioni di responsabilità sociale nei loro rapporti finanziari annuali: tali informazioni devono comprendere le politiche di RSI o in materia di investimenti socialmente responsabili e su risultati ed impegni futuri, pur restando facoltativo intraprendere azioni e pratiche di responsabilità sociale. L'Ue inoltre. In seno alla sessione 2009 del Forum Multi-stakeholder sulla responsabilità sociale particolare attenzione è stata data alla eventualità di prevedere l'obbligatorietà del *reporting*, pur se non espressamente riservata all'attore pubblico, rivelando, tuttavia, una tendenza già sottolineate in alcune pronunce dl Parlamento europeo¹⁶.

¹⁵ Regeringskansliet, Ministry of Enterprise, Energy and Communications, *Guidelines for external reporting by state-owned companies*, 2007. Le linee guida, approvate dal Governo Svedese il 29 novembre 2007, sono valide per l'anno finanziario a partire dal 1 gennaio 2008, e fanno riferimento alle linee guida del GRI-Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org).

¹⁶ Sui risultati del Forum http://ec.europa.eu/enterprise/csr/forum_2009_index.htm. La Commissione europea, inoltre, ha dedicato una apposita sessione alla discussione della trasparenza degli elementi relativi all'ambiente, agli aspetti sociali ed al quadro di *governance* (*ESG disclosure*), mentre le conclusioni della recente Conferenza europea in materia di CSR di Palma di Majorca sotto la Presidenza spagnola hanno fatto esplicito riferimento al tema

Per quel che riguarda l'OCSE, infine, a dieci anni dall'ultima revisione delle Linee Guida destinate alle imprese multinazionali, è stato lanciato il processo di aggiornamento delle Linee Guida stesse, in virtù del quale Punto di Contatto Nazionale (PCN) presso il Ministero dello Sviluppo Economico ha elaborato una specifica posizione italiana, condivisa con le altre Amministrazioni che partecipano al Comitato PCN e presentata ufficialmente nel corso della riunione del Gruppo di Lavoro del Comitato Investimenti del marzo 2010¹⁷.

I nuovi scenari in cui prende corpo la pubblicazione di ISO26000 possono rendere, dunque, appetibile l'occasione per dare respiro ad una delle leve di maggiore interesse per il settore pubblico, nel quadro di una riforma che, sempre più, si muova verso dimensioni legate alla *public governance* e al ruolo di Stato capacitatore che abbia come missione principale quella di governare reti, facilitare rapporti complessi, farsi tutore del dialogo tra attori.

ISO26000 ha l'indubbio valore aggiunto di aver potuto condurre, in un quadro multi-attore, una riflessione avanzata sui temi che oggi devono essere inseriti nell'agenda politica di tutti i governi: sostenibilità, tutela dell'ambiente, protezione dei consumatori e dei lavoratori, i diritti umani come aspetto globale e che incide a livello planetario¹⁸. Sono spunti che, anche a causa delle ben note storiche zavorre del sistema Italia, quali lavoro nero e irregolare, evasione fiscale diffusa, corruzione, la pervasività di organizzazioni criminali di stampo mafioso, non possono essere liquidati come temi secondari e buoni da ripescare una volta affrontate le inevitabili urgenze.

Da questo punto di vista, l'attore pubblico dovrà farsi sempre più garante del fatto che azioni e pratiche di responsabilità sociale e di sostenibilità siano verificate in modo efficace e col coinvolgimento della comunità (col ricorso a forme di *audit* sociale o civico) e, contestualmente, operare per limitare la possibile confusione generata dalla proliferazione di strumenti diversi e difficilmente comparabili legati alla dimensione etica che disorienta imprese, consumatori e investitori.

È necessario, inoltre, tener sempre presenti i due fondamentali aspetti collegati alla responsabilità sociale per quel che riguarda il settore pubblico, il primo legato alla propria missione istituzionale nei confronti della collettività, il secondo in qualità, esso stesso, di parte interessata. La pubblica amministrazione, infatti, si vede impegnata in un ruolo composito: da una parte, in linea con gli orientamenti comunitari, essa ha il dovere di lavorare per

della rilevanza del ruolo pubblico.

¹⁷ <http://www.pcnitalia.it/>.

¹⁸ Si pensi al dibattito ed alle riflessioni portate avanti in tale senso da John Ruggie, Rappresentante Speciale del Segretario Generale dell'ONU sui diritti umani e le imprese multinazionali transnazionali e al suo quadro teorico "Protect, Respect, Remedy".

la promozione e la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, costruendo i luoghi e le condizioni utili per favorire il dialogo fra imprese e altri interlocutori in un approccio *multi-stakeholder* (Forum, Consigli, tavoli di lavoro, e così via); dall'altra, allo stesso tempo, deve favorire tutti i processi formativi ed informativi a favore dell'opinione pubblica e le categorie di portatori di interesse meno preparati, come i consumatori e le piccole e medie imprese. Inoltre, nella veste di organizzazione, scomposta nelle sue plurime componenti, dovrebbe prestare attenzione all'aspetto "interno" della responsabilità sociale: al pari di tutte le altre organizzazioni, infatti, anche le PP.AA. hanno la facoltà di adottare pratiche di responsabilità sociale in modo integrato e strategico all'interno della propria struttura, come peraltro ricorda la Commissione europea, nello stabilire che "le amministrazioni pubbliche, Commissione inclusa, devono integrare i principi della responsabilità sociale delle imprese nel proprio sistema di gestione e praticarle nei confronti delle proprie parti interessate", invitando le stesse amministrazioni "a livello nazionale, regionale e locale ad esaminare le loro prassi al fine di integrarvi concetti di natura sociale ed ambientale"¹⁹. Su questo piano, il quadro avanzato di elaborazione offerto dallo *standard* dell'ISO rappresenta una buona occasione di fare passi ulteriori nel continuo, indispensabile ripensamento dell'agire pubblico.

¹⁹ In Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2.7.2002, COM (2002) 347, p. 27.