

Paolo D'Anselmi è insegnante e consulente di management. Ha lavorato per McKinsey e ha fatto la start-up Guidazzurra alla Amministrazione Pubblica Italiana. Ha scritto *Unknown Values and Stakeholders: The Pro-Business Outcome and the Role of Competition* per Palgrave Macmillan (2011 e 2017). Ha curato *SMEs as the Unknown Stakeholder* per Palgrave (2013) e per Springer *Public Management as Corporate Social Responsibility* (2015). Oltre a *Il Barbiere di Stalin: Critica del lavoro irresponsabile* (Bocconi, 2008), ha pubblicato con Silvio de Girolamo, *La responsabilità sociale delle organizzazioni* (Angeli, 2017).

Di recente pubblicazione: *Inequality as the Vertical partiality of Public Administration: Empirical Evidence from the Judiciary*, JOURNAL OF INEQUALITY INQUIRY, 2023; *Max Weber's Ideal Type as a Behavioral Hypothesis in Public Law: The Lexicon of Constitutions on Public Administration* ITALIAN JOURNAL OF PUBLIC LAW, 2021; *Ideal Types and Behavioral Hypotheses: Public Law, Max Weber and the New Public Administration* MAX WEBER STUDIES, 2020; *The Privileged Working Conditions of Public Employees Sanctioned by Public Law: Adding One Dimension to Inequality*. JOURNAL OF INEQUALITY INQUIRY, 2020; *Can We Afford to Separate Politics from Administration? Designing Powers in the Service of Implementation*. ITALIAN LAW JOURNAL, 2019.

Ingegnere, ha studiato alla Sapienza di Roma ed alla Harvard Kennedy School. D'Anselmi lavora a un libro su *Public Law and Public Administration* e insegue in capo al mondo l'araba fenice della riforma strutturale della amministrazione pubblica.

Proponiamo la nuova edizione un libro di successo: *Il barbiere di Stalin – Critica del lavoro irresponsabile*. Si tratta di un giro di orizzonte sui comportamenti delle organizzazioni pubbliche e private, quando preoccuparsi di sostenibilità (e di guerra) non è più una opzione per i belli, ma un dovere degli utili. Il testo offre uno spaccato del mondo del lavoro che viene raccontato e analizzato in cinque capitoli settoriali: monopoli nazionali, grandi e piccole imprese, amministrazione pubblica, politica e non-profit. Da Nike a Banca d'Italia, da Enel all'Inps, dalla Cappella Sistina ad Autostrade, in cerca del cambiamento che stenta a nascere.

Vengono poi tre capitoli che traggono lezioni per la politica, per gli individui e per i professionisti della comunicazione. Un capitolo centrale fa da cerniera fra condizioni di lavoro e conseguenze generali. Si tratta di una critica della società italiana contemporanea che si cimenta con temi quali la concorrenza spietata e il qualunquismo populista.

Si propone anche una riflessione critica attraverso gli interventi di attenti studiosi. D'Anselmi non si risparmia e il libro si chiude con un 'dopologo' che fa il punto sul divario concorrenziale e un'altra idea del lavoro.

Un libro scritto al passato per un presente che non cambia. Una mappa per la responsabilità autentica, oltre il *woke* e il *greenwashing*, e una proposta per l'Italia. D'Anselmi identifica infatti una figura politica inedita e la faglia sociale produttiva di un possibile cambiamento.

La natura composita del testo si apre anche al lettore ignaro di responsabilità sociale. Alla fine *Oltre l'indifferenza* è un manuale di sopravvivenza per chi vuole disintossicarsi dalla 'colpa degli altri'.

ISBN 979-12-5965-318-5



9 791259 653185

€ 19,00

Paolo D'Anselmi

LA SFIDA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA OLTRE L'INDIFFERENZA

Seconda edizione con interventi di
Simona Argentieri **Alessandro Ferrara** **Antonella Gargano**
Toni Muzi Falconi **Rossella Sobrero**

P. D'ANSELMI La sfida della Responsabilità Sociale d'Impresa



“Pensavo che l'argomento mi annoiasse e invece è un libro interessante”.

D'Anselmi racconta la responsabilità delle amministrazioni e delle imprese 'a primo giorno' e dice cose che nessuno dice in un modo che nessuno usa.

Come il barbiere di Stalin non si sente responsabile dei crimini del dittatore, ciascuno di noi si sente pulito e pensa di non aver niente a che fare con i misfatti che constata ogni giorno. Eppure, ciascuno flirta con il male: pensionati e occupati, politici e cittadini, dipendenti pubblici e privati, popolo delle partite iva, l'un contro l'altro armati, convinti che i responsabili sono gli altri. D'Anselmi se la prende col contesto lavorativo e con le personali irresponsabilità di ciascuno. Il messaggio finisce per essere ottimistico e non “declinista” perché riconsegna a ciascuno la chiave della propria infelicità. Puntando l'attenzione su istituzioni e imprese, l'autore analizza i diversi settori dell'economia e crea un database che ridefinisce il fondamento della Repubblica: il lavoro. Presenta così uno spaccato della nazione e l'agenda per una cultura della attuazione.

Immagine di copertina: Lo sport è il settore più responsabile della nazione: non è fatto di buoni e non è esente da mali, ma nello sport le regole sono funzionali al gioco e accettiamo la concorrenza e il lavoro straniero.

CACUCCI EDITORE
BARI

Paolo D'Anselmi

**LA SFIDA DELLA RESPONSABILITÀ
SOCIALE D'IMPRESA
OLTRE L'INDIFFERENZA**

CACUCCI  EDITORE
BARI

*L'Archivio della Casa Editrice Cacucci, con decreto prot. n. 953 del 30.3.2022 della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Puglia-MiC, è stato dichiarato **di interesse storico particolarmente importante** ai sensi degli articoli 10 c. 3, 13, 14 del d. lgs. n. 42/2004.*

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2024 Cacucci Editore – Bari
Via Nicolai, 39 - 70122 Bari – Tel. 080/5214220
<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: info@cacucci.it

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

Prologo

La responsabilità spiegata al bar

La (ir)responsabilità non è sempre degli altri. E non tutti sono tenuti a sapere che cosa essa sia. Cominciamo quindi dalle basi.

«Buongiorno dottore, il solito?».

«Sì, grazie».

«Dottore, ma lei che lavoro fa?».

«Faccio bilanci. Come fossi un ragioniere. Faccio libri utilizzando i bilanci delle imprese e delle amministrazioni pubbliche che sono mie clienti. Potrei fare la stessa cosa per il suo bar».

«Grazie, ma il ragioniere ce l'ho già e mi costa pure caro».

«Dicevo per dire».

«Però il mio ragioniere non fa un libro, fa la denuncia delle tasse e basta».

«Certo. Un bar è un'azienda piccola e fare un libro costa troppo. In realtà io produco qualcosa di più del bilancio: un documento che contiene molte altre informazioni.

Per comprendere che genere di informazioni raccolgo, lei immagini di voler vendere il suo bar. Un tizio che avesse intenzione di comprarlo – chiamiamolo Pasquale – vorrebbe vedere le denunce delle tasse. E quello è il bilancio ufficiale, con i numeri minimi dell'incasso, che in un'azienda si chiama fatturato. Poi Pasquale viene qui al bar, sta con lei dietro al banco, accanto alla cassa, per vedere se il fatturato dichiarato ai funzionari delle tasse è davvero

inferiore a quanto da lei denunciato. Vuole vedere con i suoi occhi se c'è del nero e a quanto ammonta. Questa è una diligente verifica delle informazioni che il suo ragioniere ha passato a Pasquale. In aziendale questa operazione si chiama *due diligence* e ci sono persone specializzate che vanno in giro a dire se quello che c'è scritto nei bilanci è vero o falso.

Pasquale a fine giornata fa con lei lo scarico della cassa e calcola i totali parziali degli scontrini del reparto pasticceria e del reparto caffetteria. Questa operazione si chiama, in gergo, contabilità analitica e non appare nella denuncia delle tasse. Inoltre, Pasquale sa che la prima – la pasticceria – è più redditizia della caffetteria e quindi che un euro di incasso in pasticceria è meglio di un euro di incasso in caffetteria. Caffè versus brioche: una valutazione tipica di ciò che in azienda si chiama redditività per programmi d'azione.

Stando qui, Pasquale rizza le orecchie anche su altre cose: vede se i banchisti sono svelti e gentili, se rubano sul caffè; insomma, vede se ci sono *customer care* e *loyalty* verso l'impresa. Valuta se i clienti sono di passaggio o stabili. I clienti stabili sono segno di soddisfazione (*customer satisfaction*) verso il bar e il suo servizio: se ritornano vuol dire che il cappuccino piace. Pasquale si informa se su quel terreno vuoto accanto al bar faranno uffici o un silos per parcheggio, se la fermata dell'autobus che ora è proprio di fronte potrebbe essere spostata o meno. Si fa presentare al vigile di zona per capire che tipo è: se farà storie per una nuova insegna e lo sonda sulla possibilità di ottenere un permesso per sistemare alcuni tavolini sul marciapiede.

Pasquale va a prendere il caffè nei bar intorno. Si chiede se potrà sopportare il rumore del traffico in questo incrocio, visto che qui dovrà passare buona parte della vita. Valuta i prezzi dei fornitori rispetto a quelli della zona dove adesso sta 'sotto padrone'. E questo si chiama *benchmark*. Verifica se va d'accordo con il certificatore dell'igiene; controlla lo stato del gabinetto e la ventola di quella

presa d'aria che rantola a ogni giro. E la contravvenzione non pagata dove andrà a finire? Insomma, Pasquale si fa un quadro delle opportunità e dei rischi, per capire se sarà in grado di pagare le cambiali che firmerà. Questo si chiama merito del debito e, badi bene, è una cosa utile anche per lei perché vendere il bar a caro prezzo per poi non riuscire a incassare i soldi non è una cosa che le debba far piacere.

Abbiamo fatto un'analisi di tutte quelle persone, il vigile, i clienti, i fornitori, che non compaiono nella denuncia delle tasse, ma che influenzano l'andamento del bar. In 'aziendalese' si chiamano *stakeholder*, portatori di interessi. È solo con tutte queste informazioni che Pasquale sarà in grado di prendere la decisione: "Lo compro o non lo compro? E se lo compro, a quanto?"

Come vede ci sono più cose al mondo di quante non finiscano scritte sulla denuncia delle tasse».

«Dottore, il caffè le si è freddato. Aspetti che glielo rifaccio».

Il bilancio ideale che abbiamo steso nell'arco di questo breakfast si chiama bilancio sociale (BS) ed è un documento che «te la dice tutta», che cerca di non lasciare cose sottaciute e di non giocare a nascondino con il lettore. Nel bilancio sociale si cerca di assumere la responsabilità delle proprie azioni anche al di là dello stretto necessario.

Quando una persona, un'istituzione o un'azienda non nascondono alcunché, vuol dire che si sentono responsabili di una data situazione nel suo complesso, nella sua interezza. Guardano allo scopo complessivo delle proprie attività e non si curano di confini, che magari non dipendono strettamente da loro, ma possono frustrare la riuscita delle attività e frustrare le aspettative implicite o esplicite dei terzi coinvolti. Se uno vuole comprare un bar, ha intenzione di guadagnare; se il bar è mio, allora io sono responsabile se racconto all'acquirente tutto ciò che può essergli utile per raggiungere il suo

scopo, anche se ciò può confliggere con il mio interesse di disfarmi del bar e di andare in pensione.

Questa responsabilità emerge quando si analizza il lavoro con attenzione e, soprattutto, con la voglia di farlo. Nel descrivere tale responsabilità è quindi giocoforza sviscerare il lavoro in ogni suo aspetto. La responsabilità sociale stava addirittura diventando una moda, questo nuovo genere di responsabilità stava proprio smuovendo le morte gore della dinamica sociale. E la sua profezia scritta, il bilancio sociale, il documento nel quale si raccontano le cose attinenti a quella responsabilità, era sempre più in voga. Accadeva negli anni Duemila. Si facevano convegni, si scrivevano articoli di giornale, c'era un Oscar del bilancio sociale, bandito dalla Federazione italiana delle relazioni pubbliche (Ferpi), l'associazione di categoria dei relatori pubblici, di coloro, cioè, che fanno relazioni pubbliche, meglio noti come 'pubblici relatori'.

Ma non tutto era positivo nello scenario di questo settore e qui abbiamo scelto di concentrare l'attenzione su ciò che ancora mancava e sulle molte deviazioni dal quadro idilliaco del nostro baretto di quartiere. Accanto alle buone idee c'erano azioni meno buone, per esempio incombeva il rischio del bon ton, del riassorbimento dello strumento utile nelle logiche aziendalistiche dell'autocelebrazione. Era infatti difficile leggere un elaborato proveniente da un'azienda o da un'istituzione che non fosse farcito anche di espressioni del tipo guarda-quanto-sono-bello-buono-e-bravo. E proprio quelle giaculatorie portavano molti a non prendere sul serio lo strumento del bilancio sociale. Afferriamo dunque il toro per le corna.

BS: Bilancio Sociale o BullShit?

“Tutte idiozie!” direbbe il mio amministratore delegato se gli proponessi di fare il bilancio sociale, replicava amaro il direttore generale alludendo al suo amministratore delegato Mitico Mana-

ger Nazionale quando gli raccontavamo del nostro interesse per la responsabilità sociale e buttavamo lì qualche spunto di lavoro e di rendiconto pubblico, visto peraltro che, avviandosi verso la vecchiaia, il Mitico lavorava adesso per un'istituzione che riceveva anche denari di stato. Più in basso, il dipendente pubblico che, forte della sinecura del posto fisso, faceva il consulente in nero nel settore privato, ammiccava: "La responsabilità sociale è una bella vigna nella quale vendemmiare contratti e molti consulenti stanno abbracciando questa moda e le imprese e le istituzioni gareggiano nel fare il bilancio più bello del reame".

Da queste osservazioni rileviamo che gli stalloni del management erano spietati con la responsabilità sociale e con il bilancio sociale, corroborati anche da intellettuali di spicco che, in un inconsapevole gioco di sponde, contribuivano ad alimentare la cultura del machismo economicistico, il primato dell'economia dura e pura, del profitto a tutti i costi, anche a rischio dell'imprecisione tecnica, dell'abuso del consumatore, del disservizio alla nazione, in barba a ogni nozione di mercato capitalistico ed equa correttezza democratica.

Per esempio, nell'analitico libro *Licenziare i padroni*, si lodava l'Enel, l'Eni e la Telecom degli anni Ottanta e Novanta del Novecento per avere creato valore e profitto per gli azionisti. Il libro si basava su utili e quotazione azionaria. "Che cosa c'entra questo con il bilancio sociale?" C'entra, perché il bilancio sociale è l'occasione per farsi venire il dubbio se il monopolista che realizza profitti non stia forse strozzando i consumatori. Il bilancio e la responsabilità sociale non sono la vetrina delle elemosine alle vedove e agli orfani, non sono l'esibizione della beneficenza verso i deboli, non sono il report di concerti cittadini sponsorizzati dal cartello delle banche concessionarie per la riscossione dei tributi.

Nel bilancio sociale si deve dare notizia del quadro concorrenziale in cui profitti e guadagni in conto capitale sono stati ottenuti. Lungo questa linea, nel suddetto libro si sarebbe potuto

distinguere fra Olivetti soggetta a concorrenza internazionale, Fiat metastatizzata nello stato, ed Enel para-monopolio secco. Occorre evitare il primato assoluto del fattore economico, tipico di un atteggiamento culturale da cui è emancipata neanche la sinistra: abbiamo in mente certe dure posizioni negoziali di aziende municipalizzate nei confronti delle cooperative sociali, loro fornitrici. Tali municipalizzate cercavano a loro volta di produrre più profitti per il proprio comune, loro azionista di maggioranza, il quale – a sua volta – si prodigava per sovvenzionare quelle stesse cooperative.

Bisognava estendere il quadro dell'impatto, economico e non, oltre l'arido orizzonte degli azionisti, ai consumatori e agli altri aventi parte in causa, comunemente identificati con il termine inglese *stakeholder*. Nel 2004 lo avevano scoperto anche Antitrust e 'Antigas': i costi al pubblico di utility e grandi servizi in Italia erano alti, la qualità bassa. Antitrust e 'Antigas' erano le migliori fra le numerose autorità che, all'epoca, governavano la nazione nella speranza di rendere la pubblica amministrazione – e il settore pubblico allargato – più professionale e rispettoso del popolo.

In un bilancio sociale di Fiat, per esempio, sarebbe stato giusto riepilogare la storia dei *voluntary agreement*, gli efficacissimi accordi taciti che per molti anni avevano vietato ai giapponesi di affacciarsi sul mercato italiano; si sarebbe potuto valutare l'impatto sociale dei denari che avevano finanziato gli investimenti di Fiat al Sud; si sarebbero potuti raccontare, infine, i risultati dei test sulla qualità della chiusura di uno sportello FIAT rispetto a uno Bmw. E se viene da obiettare: "Ma simili informazioni sono riservate", allora vuol dire che non devono più esserlo e che la concorrenza si giocherà su altro, con maggiore informazione per tutti. Molti delitti si commettono in nome della riservatezza.

Sarebbe stato interessante leggere nel bilancio sociale della Banca nazionale del lavoro (Bnl) la percentuale dei depositi da enti pubblici, cioè del suo mercato captive, conquistato senza sforzo

concorrenziale grazie alla proprietà pubblica della banca; apprendere dalle Ferrovie dello stato qualcosa sui rimborsi per ritardo che non miglioravano il servizio; scoprire dalle Autostrade come mai la triplicazione della Roma-Orte nel 2004 era cosa fatta, mentre la critica galleria di Ponzano restava ancora da completare; venire a sapere da Alitalia che, nel 2005, si era rivolta all'Enac perché le compagnie straniere alzassero le tariffe; conoscere da Capitalia la griglia con il numero e l'importo dei risparmiatori Cirio rimborsati nel 2005, suddivisa per i profili di rischio sottoscritti da quei risparmiatori. Dal lato del bicchiere mezzo pieno, fu apprezzabile apprendere da Enel, nel 2002, dell'avviso di garanzia riguardante certi dirigenti.

Quanto allo stato vero e proprio, «hard-core», sarebbe stato bello essere informati sul numero dei suicidi in carcere da un report del Ministero della giustizia invece che dall'associazione Antigone: i politici sarebbero trasaliti un po' meno alla notizia di ogni suicidio di colletto bianco e avrebbero saputo, di routine, che in carcere, nel 2004, c'erano dieci suicidi al mese.

Il bilancio di responsabilità sociale, dunque, non riguarda solo l'efficienza economica – che nel privato significa sano profitto – ma alza lo sguardo verso l'impatto dell'azienda e delle istituzioni sulla società nel complesso. Il bilancio sociale è *disclosure*, rivelazione, quadernio delle responsabilità. E se pur fosse cosa da signorine: *donde los hombres?*

Dai bassifondi del bar alle alte sfere del dibattito da prima pagina, ha senso chiedersi dove si annidino costi e ricavi occulti e quale sia la loro origine remota. Queste informazioni si trovano – o si potrebbero trovare – oltre che nei bilanci contabili delle imprese e dello stato, nel bilancio sociale, documento di nuova istituzione le cui radici teoriche risalgono al 1984, quando fu pubblicato *Strategic management: a stakeholder approach* di R. Edward Freeman. Il bilancio sociale da conto della cosiddetta responsabilità sociale di chi lo redige. La responsabilità sociale è anche nota come *corporate*

social responsibility, abbreviata con l'acronimo CSR. La traduzione corrente di *corporate social responsibility* è «responsabilità sociale delle imprese», alla quale tuttavia noi preferiamo la locuzione «dare conto del lavoro». Nel seguito spiegheremo perché.

Indice sistematico

Prologo	7
La responsabilità spiegata al bar	7
BS: Bilancio sociale o bullshit?	10

PARTE PRIMA

DARE CONTO DEL LAVORO	15
-----------------------	----

CAPITOLO 1

I BULLI DEL QUARTIERE	19
Telecom	19
Autostrade	23
Banche	26
Enel: rapporto sul lavoro	30
La comunicazione di Acea	32
La riforma del «signora mia»	34
Il tempo della responsabilità	36
Il nome del denaro	37
Tiriamo le somme	38
Quantifichiamo il fenomeno	40

CAPITOLO 2

IL BACKSTAGE DEL CAPITALISMO	43
Microsoft ignora Linux	43
Gli effetti esterni di McDonald's	46
Le armi di BAE Systems	49
Il ClubMed di Total	52
Nike: <i>disclosure</i> e diversità	55
Il giogo di Fiat	58
Holcim cemento che respira	60
Monnalisa e lo sviluppo degli altri	62
Novartis e Médecins sans frontières	64
Il buonismo di BigPharma	66
Microimprese: i piccoli	68
Tiriamo le somme	71
Quantifichiamo il fenomeno	72

CAPITOLO 3

L' AUTARCHIA DELLA AMMINISTRAZIONE PUBBLICA	73
La pubblica amministrazione spiegata al bar	73
La comunicazione dei ministeri	76
I conti dell' Arma	78
I conti della Polizia	80
Microsanità	82
Rientro dei cervelli	84
I conti della giustizia	85
Cara Antitrust	87

Indice sistematico

La Salò dell'Inpdap	89
Se Giavazzi converge	91
Il diritto non fa responsabilità	92
Il latte sociale	95
La politica industriale di Shylock	96
Requiem per Guidazzurra	98
I conti del lavoro pubblico	101
Tiriamo le somme	103
Quantifichiamo il fenomeno	104

CAPITOLO 4

LA POLITICA CHE NON CONTA	105
Il motorino di Rutelli	106
La responsabilità nella politica elettorale	108
Numeri di sinistra	110
Liberaci dal secondo mandato	112
Budget <i>process</i> politico per eccellenza	114
La (ir)responsabilità della legge finanziaria	116
Consulenti vil razza dannata	119
Sostituto d'imposta	120
Agenda 2011	122
Un obiettivo per la prossima generazione	124
Disaffezione politica	126
Primarie regina delle consultazioni	128
Il valore ombra della politica	130
Psicologia dei politici	132

Che cosa pensa Andreotti quando va a dormire	133
Che cosa pensa D' Alema quando ascolta Nanni Moretti	134
Tiriamo le somme	135
Quantifichiamo il fenomeno	136

CAPITOLO 5

I GUADAGNI DEL NON PROFIT	137
<i>Non profit vs. no profit</i>	137
Il report di Confindustria	139
I Gesuiti a carte scoperte	141
La coda del diavolo	142
I conti della ricerca scientifica	145
American Cancer Society senza indicatori	146
Africa e donatori	148
Filantropia non è responsabilità	150
Tiriamo le somme	152
Quantifichiamo il fenomeno	153

CAPITOLO 6

L'EVASIONE DEL LAVORO	155
Esiste l'evasione del lavoro	156
Il lavoro come scatola nera	158
I delitti in nome della libertà nel lavoro	160
L'evasione del lavoro è pandemica	162
Esiste il divario concorrenziale	167

Elogio della concorrenza	167
Cultura della attuazione	170
Esiste una <i>malaise</i> nazionale	170

PARTE SECONDA

TRE FECONDE DELUSIONI	175
-----------------------	-----

CAPITOLO 7

CONVIVERE CON IL CAOS	177
Non è colpa della politica	177
Del qualunquismo	184
La responsabilità diffusa	188

CAPITOLO 8

MISTICA DELLA RESPONSABILITÀ	193
Personale e politico	194
I labili confini tra persona e collettività	199
Il barbiere di Stalin	201
Il bollino di Popper	204
Le frasi scusanti	207
Schizofrenia e qualunquismo	211

CAPITOLO 9

LA RICCHEZZA DELLE NOZIONI	215
Caro <i>Economist</i>	217
Il materialismo strategico del professor Porter	219
Una classificazione della responsabilità	223
Responsabilità e intangibili	229
<i>Business Intelligence</i> e capitale sociale	233
L'intangibile responsabilità di Brembo	233
Sintesi prematura	235
Lo <i>stakeholder</i> ignoto	236
Le quattro nobili verità	238
La cipolla della responsabilità	240
Steccati e finestre	245
Per l'aspirante relatore pubblico	248
L'infamia della colonna	250
Commiato	253
Avvertenza	257
Le 'microscissioni' del Barbieri	259
SIMONA ARGENTIERI	
E il costo di combattere i mulini a vento?	263
ALESSANDRO FERRARA	
Facts e fictions: la sostenibile leggerezza della CSR	269
ANTONELLA GARGANO	
Relatori pubblici e analisti di politiche	273
TONI MUZI FALCONI	

Indice sistematico

La responsabilità del comunicatore ROSSELLA SOBRERO	279
Dopologo	283
Ringraziamenti	291
Indice dei nomi	293
Indice analitico	305
Indice delle figure e delle tabelle	311
Indice sistematico	313

