

Le responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo *framework* per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa

EMILIO D'ORAZIO*

1. Premessa

In questo lavoro – dopo avere presentato nei loro elementi essenziali i contributi teorici forniti da alcuni dei più autorevoli studiosi nord americani di business ethics (Evan e Freeman, 1988; Bowie, 1991 b; Clarkson, 1995; Windsor, 2002; Phillips, 2003; Werhane, 2007; Goodstein e Wicks, 2007) che, nel quadro di una *giustificazione normativa* della teoria degli stakeholder, hanno spostato, rispetto agli studi tradizionali di Business Ethics, l'attenzione dalla responsabilità dell'impresa a quella degli stakeholder (nei confronti dell'impresa e degli altri stakeholder) – mi propongo di evidenziare alcune implicazioni per la teoria degli stakeholder e la business ethics derivanti da tale spostamento e riguardanti, da un punto di vista teorico, la chiarificazione del contenuto di tali responsabilità e, da un punto di vista pratico, la loro istituzionalizzazione nelle imprese attraverso la adozione di codici etici.

Per questi studiosi, è solo attraverso questo spostamento di attenzione che sarà possibile giungere alla elaborazione di una teoria della responsabilità sociale d'impresa basata sul modello degli stakeholder veramente "*comprehensive*" (Bowie), una teoria cioè capace di determinare i *doveri reciproci* esistenti fra gli stakeholder evidenziando il contributo che gli stessi stakeholder possono dare alla creazione di un contesto di business più etico, frutto di un'alleanza tra impresa e stakeholder (Werhane), quale premessa dell'eccellenza delle imprese nel mercato (Goodstein e Wicks).

La mia tesi a questo proposito è che una simile estensione della teoria degli stakeholder, basata sull'accettazione del modello di impresa come nesso di relazioni morali tra gli stakeholder caratterizzate da reciprocità, debba comportare anche la definizione di un nuovo *framework* per la analisi e la valutazione dei codici etici di impresa (Clarkson e Deck, 1993), intesi come espressione del "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi stakeholder (Kaptein e Wempe, 2002) e come elementi necessari in un programma teso a edificare una cultura basata su valori etici all'interno di una organizzazione (Driscoll e Hoffman, 2000). L'elaborazione di un codice etico di impresa adeguato, infatti, richiederà la precisa determinazione e completa catalogazione dei doveri morali

* Direttore, Centro Studi Politeia, Milano.

reciproci esistenti fra gli stakeholder e non solo di quelli esistenti in capo all'impresa nei confronti degli stakeholder o in capo ai soli dipendenti nei confronti dell'impresa, come di solito avviene. Il lavoro si conclude con la proposta, semplicemente abbozzata, di un *framework* per l'analisi e la valutazione dei codici etici basato sul "principio della responsabilità reciproca" proposto tra gli altri da Clarkson e Deck (1993).

2. Dalla gestione al coinvolgimento degli stakeholder

Dalla pubblicazione nel 1984 del volume di R.E. Freeman *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, in cui l'interazione tra impresa e stakeholder – cioè tutti quegli individui o gruppi che hanno un interesse nelle attività di un'impresa – veniva rappresentata attraverso il modello dello "hub and spoke", lo *stakeholder thinking* sempre più

si è sviluppato nello studio di relazioni interattive (*interactive*), reciprocamente impegnate (*mutually engaged*) e sensibili (*responsive*) che costituiscono il contesto in cui si svolge il business moderno e creano la base per la trasparenza e la responsabilità (*accountability*) (Andriof et al., 2002, p. 9).

Negli ultimi anni gli studiosi dei rapporti tra *business and society* hanno cercato di classificare le variazioni nella relazione tra le imprese e i loro stakeholder proponendo un modello a stadi in cui le singole imprese accrescono il loro livello di *engagement* con gli stakeholder nel corso del tempo. In questa visione, nel primo stadio, le imprese *identificano gli stakeholder* e i loro interessi; nel secondo stadio, esse tentano di *gestire gli stakeholder* e le questioni sociali di loro interesse; e, nel terzo stadio, esse *coinvolgono gli stakeholder* nella creazione di valore a lungo termine. Lo *stakeholder engagement*, a differenza dei primi due stadi, comporta una posizione di responsabilità reciproca, condivisione di informazioni, dialogo e un impegno continuo a risolvere insieme i problemi (Svendsen, 1998; Waddock, 2002).

In questo quadro, il coinvolgimento (*engagement*) degli stakeholder è considerato come un *processo* che "crea un contesto dinamico di interazione, rispetto reciproco (*mutual respect*), dialogo e cambiamento, non una gestione unilaterale degli stakeholder" (Andriof et al., 2002, p.9). Secondo Andriof et al. (2002, p. 9), infatti, il riconoscimento dell'*engagement* e della reciprocità conseguente comporta che lo stesso termine "*stakeholder management*" sia ormai superato in quanto legato ad una visione "corporate-centric" in cui l'analisi procede dal punto di vista della "focal organisation", piuttosto che dal network di entità correlate in cui ogni organizzazione si trova inserita, considerando gli stakeholder come soggetti che devono essere *gestiti*.

Nei suoi sviluppi recenti la teoria degli stakeholder ha cominciato dunque a spostare l'attenzione dagli stakeholder alle *relazioni* che le imprese hanno con essi e questo presuppone l'adozione di una visione basata sul network (Rowley, 1997), una visione relazionale e *process-oriented* dell'*engagement* impresa-stakeholder, in cui sono rilevanti i concetti di "*reciprocità, interdipendenza e potere*" (Andriof e Waddock, 2002, p.19). Infatti, le relazioni tra impresa e stakeholder non sono a senso unico ma a doppio senso e vedono coinvolti differenti attori portatori di diffe-

renti pretese, scopi e interessi che non sono sempre compatibili con l’obiettivo di massimizzare la ricchezza degli azionisti.

Pertanto, se un elemento centrale nello sviluppo dello *stakeholder thinking* è il decisivo spostamento (nella teoria e nella pratica) verso “strategie di *stakeholder engagement*”, occorre sottolineare che la caratteristica principale di tali strategie è di “creare *reciproche* responsabilità (comprese le responsabilità degli stakeholder)” (Andriof et al., 2002, p. 15). Per quanto riguarda, in particolare, le responsabilità degli stakeholder, viene ricordato che questi pongono *domande* alle imprese o ad altre organizzazioni, domande che possono avere *impatti* e creare talvolta *conseguenze negative* involontarie (e talvolta volontarie) per le imprese stesse e per altri stakeholder, i cui interessi non sono stati completamente compresi e tenuti in considerazione nel processo decisionale manageriale; ne consegue che gli “stakeholder hanno la responsabilità di garantire che le loro domande non abbiano significative conseguenze negative involontarie” (Andriof et al., 2002, p.15; Windsor, 2002, p.138).

Detto ciò, poiché le relazioni tra impresa e stakeholder non sono a senso unico e coinvolgono attori differenti con priorità differenti, “*Corporate responsibility* significa riconoscere che le pratiche [aziendali] quotidiane influenzano gli stakeholder e che è in questi impatti che risiede la responsabilità” e “*stakeholder responsibility* significa garantire che le loro [degli stakeholder] domande non abbiano conseguenze negative involontarie [su imprese o su altre organizzazioni]” (Andriof et al., 2002, p. 10, p. 15).

3. Le responsabilità degli stakeholder: alcuni sviluppi teorici

3.1 Edward Freeman e il capitalismo kantiano

Il tema della responsabilità degli stakeholder trova negli studi di Edward Freeman pubblicati a partire dalla fine degli anni ’80, e soprattutto nel lavoro scritto con Evan nel 1988, una significativa anticipazione, sia pure *in nuce*. Evan e Freeman (1988/1993), nel quadro di una visione kantiana del capitalismo in cui l’applicazione alle imprese del principio del rispetto delle persone non consente che gli stakeholder – intendendo con questo termine quegli individui o gruppi che hanno “un interesse nell’impresa o una pretesa su di essa” – vengano trattati meramente come mezzi ma come fini in sé, riconoscono che in ogni *stakeholder relationships* gli interessi (*stakes*) di ogni gruppo di stakeholder (in quanto interessi dotati di *valore intrinseco*) sono reciproci con la conseguenza di ritenere ogni parte coinvolta nell’impresa responsabile nei confronti dell’altra. Secondo Evan e Freeman, in ogni *stakeholder relationships*

gli *stakes* [cioè ciò che è atteso e dovuto a ciascuna parte] di ognuno sono reciproci [sebbene non identici], poiché ognuno può influenzare l’altro in termini di danni e benefici come pure in termini di diritti e doveri (Evan e Freeman, 1988/1993, p. 79).

La *reciprocità* degli *stakes* di ogni gruppo di stakeholder è descritta da Evan e Freeman là dove, trattando degli stakeholder nella moderna corporation, rilevano che se da un lato i dipendenti, “in cambio del loro lavoro, si aspettano [dalla corporation] sicurezza, salari, benefici e un lavoro significativo”, dall’altro lato, la corporation a sua volta “si aspetta che i dipendenti seguano generalmente le direttive del management, si

esprimano favorevolmente sulla società e siano cittadini responsabili nella comunità locale in cui questa opera”; oppure, là dove osservano che l’impresa è a sua volta un cliente, e quindi uno stakeholder, del fornitore e che, “se l’impresa tratta il fornitore come un membro prezioso del network degli stakeholder, piuttosto che semplicemente come una fonte di materiali, il fornitore risponderà quando l’impresa è in situazioni di bisogno”, così come insegna l’esperienza di Chrysler: “E quando la Chrysler fu sull’orlo del disastro, i fornitori risposero con una riduzione dei prezzi, accettando pagamenti in ritardo, finanziando e così via” (1988/1993, p. 80); oppure, là dove osservano che in base “all’implicito contratto sociale” tra impresa e comunità locale, l’impresa si aspetta dalla comunità locale che questa le conceda il diritto di costruire servizi “in cambio dei quali l’impresa si impegna a comportarsi come un buon cittadino” (1988/1993, p. 81). Conseguenza da questa impostazione, come ha osservato Patricia Werhane (2002 b, p. 295), che nella visione di Evan e Freeman le *stakeholder relationships* “sono relazioni normative reciproche (*normative reciprocal relationships*) per cui ogni parte è responsabile (*accountable*) [nei confronti dell’altra]”.

3.2 Norman Bowie e l’impresa come comunità morale

È a Norman Bowie che si deve la difesa della tesi secondo cui:

Se dobbiamo avere una teoria della responsabilità sociale d’impresa veramente esauriente, è necessario elaborare una teoria capace di determinare gli appropriati doveri reciproci esistenti fra gli stakeholder aziendali. Se i manager e gli azionisti hanno un dovere nei confronti dei clienti, dei fornitori, dei dipendenti e della comunità locale, allora la comunità locale, i dipendenti, i fornitori e i clienti hanno un dovere nei confronti dei manager e degli azionisti (1991 b, p. 605).

A suo avviso, infatti, “la responsabilità sociale secondo il modello degli stakeholder esige che ogni stakeholder abbia doveri reciproci nei confronti degli altri stakeholder. Pertanto, se un dipendente ha un dovere di lealtà nei confronti di un datore di lavoro, un datore di lavoro ha un dovere di lealtà nei confronti di un dipendente” (1991 b, p. 604). Ciò che occorre quindi esaminare è la questione di quale sia la natura della relazione esistente tra gli stakeholder.

Limitatamente all’ambito della relazione di lavoro, Bowie nota che essa “non può essere semplicemente di natura economica” ma “è in parte di natura morale” (1991 b, p. 603). Se ciò è vero, allora bisogna riconoscere che caratteristica di tali relazioni, in quanto relazioni morali, è la *reciprocità* (1991 b, p. 603). Questo risulta evidente se si considera ciò che vi è di moralmente sbagliato nelle relazioni datore di lavoro-dipendenti sopra considerate: nella situazione in cui il dipendente leale viene licenziato senza giusta causa oppure in quella in cui il datore di lavoro leale viene lasciato dal dipendente senza congruo preavviso ciò che è moralmente rilevante per Bowie è che in entrambe “sono stati infranti i doveri di reciprocità e di gratitudine” (1991 b, p. 604).

Questo tipo di analisi è applicata da Bowie anche al caso di relazioni triadiche coinvolgenti il management dell’impresa, i clienti e la comunità locale. Di fronte, ad esempio, al problema morale del “corporate giving” quali sono – si chiede Bowie – gli obblighi dei clienti che comprano ed usano i prodotti dell’impresa? In questo caso il principio di reciprocità crea in capo ai cittadini “l’obbligo di sostenere imprese socialmente responsabili rispetto a quelle che sono o irresponsabili socialmente o indifferenti alla responsabilità sociale”. Pertanto, conclude Bowie,

se un grande magazzino contribuisce al benessere della comunità locale e un altro non lo fa, questo fattore dovrebbe essere preso in considerazione dai cittadini di quella comunità quando decidono dove fare la spesa. [...] Sostengo che la superiore performance sociale [di un certo grande magazzino] crea un obbligo fra i membri della comunità di fare la spesa [in quel grande magazzino] (1991 b, pp. 604-605).

L'analisi svolta da Bowie degli obblighi dei vari stakeholder in una corporation socialmente responsabile presuppone l'adozione di un modello di impresa intesa come *comunità morale* di ispirazione kantiana, vale a dire “come nesso di relazioni morali tra stakeholder” (1991 b, p. 606). Secondo Bowie, infatti, è la filosofia morale di Kant, e in particolare la terza formulazione dell'imperativo categorico – “agisci come se tu fossi un membro di un ideale regno dei fini in cui fossi allo stesso tempo sia suddito sia sovrano” –, che consente di cogliere meglio le relazioni morali esistenti tra gli stakeholder aziendali.

Per Kant gli esseri umani interagiscono con altri esseri umani, intesi come fini. Pertanto, l'arena delle interazioni è da lui definita “un regno dei fini”. Una impresa – commenta Bowie – come ogni altra organizzazione, è composta di persone e poiché le persone sono esseri morali, le strutture organizzative devono trattare l'umanità nelle persone con dignità e rispetto (come un fine). Questo significa che una organizzazione, quale che sia il suo scopo, dovrebbe essere governata dalla moralità: “Poiché una organizzazione è una comunità di persone, essa dovrebbe essere una comunità morale” (Bowie, 1999, pp. 87-88).

3.3 Max Clarkson e il Modello di Stakeholder Management

Lo Stakeholder Management Model è stato elaborato da Max Clarkson (1991) allo scopo di fornire un approccio sistematico alla gestione delle relazioni di una corporation con i suoi principali gruppi di stakeholder.

Diversamente da Freeman (1984, p. 46), che definisce gli stakeholder come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione” – definizione questa che è considerata dai ricercatori una delle più ampie tra quelle proposte, in quanto può includere di fatto chiunque –, Clarkson (1994; 1995) propone una definizione ristretta di stakeholder, in termini di stakeholder come “risk bearers” volontari e involontari. Secondo Clarkson (1994, p. 5)

gli stakeholder volontari sopportano qualche forma di rischio come conseguenza di aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario, qualche cosa di valore, in una impresa. Gli stakeholder involontari sono a rischio per effetto delle attività dell'impresa. Ma senza l'elemento del rischio non esiste alcun interesse (*stake*) in gioco.

In questa definizione, hanno notato Mitchell et al. (1997, p. 857), l'uso dell'elemento del rischio per denotare l'interesse “offre un modo per restringere il campo degli stakeholder a quei gruppi con *pretese legittime*, senza preoccuparsi del loro *potere* di influenzare l'impresa”.

Inoltre, Clarkson (1995) distingue tra stakeholder “primari” e stakeholder “secondari” definendo la corporation “un sistema di gruppi di stakeholder primari” (pp.106-107); primari sono gli stakeholder “senza la cui partecipazione continua la corporation non può sopravvivere”; secondari sono quelli “che influenzano la, o sono influenzati dalla, corporation ma che non sono impegnati in transazioni con essa e non sono

essenziali alla sua sopravvivenza”. Secondo questa distinzione, appartengono al primo tipo: gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i consumatori, i fornitori, lo stato e la comunità; appartengono al secondo tipo: i media e i gruppi di interesse.

Nella sua analisi Clarkson (1995) sottolinea soprattutto l’alto livello di *interdipendenza* tra la corporation e i suoi *stakeholder primari*:

se un gruppo di stakeholder primari, tali come i consumatori o i fornitori, sono insoddisfatti e si ritirano dal sistema aziendale, in tutto o in parte, la corporation sarà seriamente danneggiata o incapace di continuare ad esistere (p. 105).

Pertanto, come dimostra la ricerca empirica, una corporation, per raggiungere o superare i profitti medi ottenuti nel suo settore industriale,

deve necessariamente gestire le sue relazioni con gli stakeholder al fine di soddisfare in modo continuativo i bisogni e le aspettative ragionevoli dei suoi principali gruppi di stakeholder (Clarkson e Deck, 1993/2000, p. 161).

Clarkson (1995) giunge così a una ridefinizione dello *scopo* economico e sociale della corporation:

creare e distribuire maggiore ricchezza e valore a tutti i suoi gruppi di stakeholder primari senza favorire un gruppo a spese degli altri (p. 112),

garantendo in questo modo la loro continua collaborazione come parte del sistema e quindi la sopravvivenza dell’impresa. In questa visione, compito dei manager è dunque

risolvere gli inevitabili conflitti tra i gruppi di stakeholder primari circa la distribuzione della ricchezza e del valore creati dalla corporation. Risolvere tali conflitti equamente (*fairly*) richiede l’esercizio del giudizio e operare delle scelte morali (p. 112).

Ne consegue che quando il giudizio etico diventa una questione di sopravvivenza della corporation, la “gestione dell’etica (...) in una corporation diventa una faccenda di importanza strategica” (p. 113).

Alla base del modello di Clarkson vi è un ampliamento della teoria dei diritti di proprietà, rispetto alla dottrina tradizionale, ampliamento che a partire dalla definizione di stakeholder come entità che effettuano investimenti a rischio nell’impresa e dalla considerazione che tutti gli investimenti sono egualmente necessari al successo dell’impresa, mette capo all’idea che gli investimenti degli stakeholder sono *moralmente eguali* in importanza a quelli dei “financial claimants” (Clarkson, 1994).

Clarkson e Deck (1993/2000), definita la corporation come un “sistema di stakeholder”, cioè come un “insieme complesso di relazioni tra gruppi di interesse con differenti obiettivi”, e sottolineato l’alto livello di *interdipendenza* tra la corporation e i suoi stakeholder (p.161), giungono alla conclusione che a tali relazioni si applica il “principio della responsabilità reciproca” secondo cui

la corporation ha responsabilità verso i suoi stakeholder e questi hanno responsabilità verso la corporation come pure verso altri stakeholder (p. 163).

Pertanto, nelle relazioni della corporation con ogni stakeholder (e non solo nelle relazioni con i dipendenti in cui la reciprocità della relazione è autoevidente),

ogni parte, corporation e stakeholder, ha responsabilità (...) e diritti che devono essere considerati dall’altra parte (Clarkson e Deck, 1993, p. 163).

3.4 Duane Windsor e la teoria della responsabilità degli stakeholder come forma di consequenzialismo

Nell’analisi di Windsor (2002) delle responsabilità degli stakeholder sono presenti

soprattutto gli elementi dell'interdipendenza e dell'*accountability*: a suo avviso, infatti, è “la interdipendenza, cioè una rete di impatti positivi e negativi (o *conseguenze*) tra individui generati dalle interazioni in primo luogo con una impresa, a creare *mutual engagement and responsibility*” (Windsor, 2002, p.138).

In questa analisi viene riconosciuto agli stakeholder un ruolo attivo in quanto entità in possesso dell'attributo del *potere* inteso come la capacità di influenzare (positivamente o negativamente) il benessere dell'impresa e degli altri stakeholder. È per questa ragione che gli stakeholder, in situazioni di interdipendenza, sono tenuti al rispetto di *doveri morali* nei confronti di altri.

La teoria della responsabilità degli stakeholder afferma l'obbligo di ogni stakeholder di un'impresa di tener conto degli impatti o effetti (e quindi dei possibili danni) delle proprie azioni su altri, e sostenendo ciò, a giudizio di Windsor, assume la forma di *consequenzialismo*. In base a questo *framework* per uno stakeholder essere responsabile delle conseguenze delle proprie azioni significa essere “accountable” di specifici “outcomes”.

3.5 Robert Phillips e il principio di stakeholder fairness

Robert Phillips (2003) propone una difesa del principio di *equità (fairness)* quale giustificazione normativa della teoria degli stakeholder e in questo quadro intende “fornire una spiegazione generale della creazione e dell'esistenza di obblighi morali entro le organizzazioni e tra gli stakeholder”. La sua tesi è che “un principio di *fair play* emendato – il principio di *stakeholder fairness* – offra una giustificabile fonte degli obblighi morali tra gli stakeholder [...]” (Phillips, 2003, pp. 2-3; pp. 5-6).

Il principio di equità afferma che:

Ogniqualevolta persone o gruppi di persone accettano volontariamente i benefici derivanti da uno schema cooperativo reciprocamente vantaggioso che richiede un sacrificio o un contributo da parte dei partecipanti ed esiste una possibilità di free-riding, obblighi di equità si generano tra i partecipanti allo schema cooperativo in proporzione ai benefici accettati (Phillips, 2003, p. 92; p. 116).

Phillips, come Bowie, sottolinea l'importanza della *reciprocità* e della *equità* nella identificazione di rilevanti responsabilità, non solo dell'impresa (nei confronti degli stakeholder), ma anche degli stakeholder (nei confronti dell'impresa e degli altri stakeholder). Subito dopo aver formulato il principio di equità, infatti, egli avverte che è “logico ritenere che gli obblighi di *fair play* siano reciproci” dal momento che le *stakeholder relationships* sono reciproche:

“Dove l'impresa ha un obbligo nei confronti di un gruppo di stakeholder, anche il gruppo di stakeholder ha un obbligo nei confronti dell'impresa – sebbene la forma e il contenuto degli obblighi possa variare. Inoltre, poiché la prima condizione per l'esistenza di tali obblighi è il ‘vantaggio reciproco’, segue che gli obblighi saranno anche reciproci” (Phillips, 2003, pp. 92-93).

Esiste pertanto, secondo Phillips, una responsabilità nei confronti di altri che nasce come funzione del ricambiare i vantaggi ricevuti (da imprese e da altri stakeholder). Poiché gli stakeholder beneficiano in vari modi della relazione con l'impresa e con altri stakeholder, considerazioni di reciprocità e di equità pongono in capo agli stakeholder una serie di obblighi nei confronti dell'impresa e di altri stakeholder.

3.6 Patricia Werhane e il modello dell'alleanza fra impresa e stakeholder

La proposta di Werhane (2007) del “modello dell'alleanza” tra impresa e stakeholder, consistente nell'impiego di un approccio sistemico – adottando il quale le imprese analizzano qualsiasi propria decisione o azione collocandosi in molteplici differenti punti di vista –, in cui ha un ruolo rilevante l'immaginazione morale, consente di pervenire “ad una distribuzione della responsabilità morale” (intesa come *accountability*) tra tutte le parti coinvolte. A suo avviso, infatti, una delle buone ragioni per l'adozione da parte di un'impresa del modello dell'alleanza è di natura morale:

Dal punto di vista dei diritti e della giustizia, un modello dell'alleanza porta al centro dell'attenzione le responsabilità come pure i diritti dei diversi stakeholder, non semplicemente della corporation (2007, p. 472).

A giudizio di Werhane, ciò che differenzia il modello dell'alleanza dai tradizionali approcci alla CSR è che, mentre questi ultimi “pongono l'onere della responsabilità sull'impresa”, quello si caratterizza per il “coinvolgimento di tutti gli stakeholder” (2007, p.469). Infatti, precisa Werhane,

Un approccio sistemico che si concentra principalmente sugli obblighi morali considera ciò che ogni parte porta con sé al tavolo, in termini sia di pretese sia di capacità, e assegna ad ogni parte una certa quantità di responsabilità (*accountability*) (2007, p. 472).

3.7 Jerry Goodstein – Andrew Wicks e la business ethics come una conversazione a doppio senso

Goodstein e Wicks (2007), riflettendo sulla nozione di “stakeholder responsibility”, si propongono di mettere in luce il ruolo che gli stakeholder hanno nel creare un contesto di business più etico. Essi considerano il loro lavoro “una importante estensione della teoria degli stakeholder” (2007, p. 389). Ad avviso di Goodstein e Wicks:

Per molto tempo si è parlato e scritto sulla responsabilità aziendale – e con ragione. [...] È venuto il momento di rendere la *business ethics* una conversazione a doppio senso e di iniziare a porre un'enfasi maggiore sulla responsabilità degli stakeholder e sul ruolo che stakeholder come i dipendenti svolgono all'interno dell'impresa, e sul ruolo che clienti, fornitori, investitori e organizzazioni pubbliche non governative svolgono, insieme con le corporation, nello sviluppare pratiche di business etiche e l'eccellenza del business (2007, p. 375).

Una significativa estensione della teoria degli stakeholder nella direzione appena indicata può essere ottenuta in primo luogo pervenendo a una più adeguata definizione della nozione di responsabilità degli stakeholder. Secondo Goodstein e Wicks questa nozione comprende tre dimensioni, differenti ma complementari, in quanto le responsabilità degli stakeholder dipendono dal grado di *reciprocità*, *interdipendenza* e *accountability* implicita nella relazione (impresa-stakeholder e stakeholder-stakeholder).

Attraverso l'impiego del concetto di responsabilità degli stakeholder è possibile pervenire ad un nuovo modo di connettere business ed etica. Così come il linguaggio della *corporate responsibility* ha offerto in passato ad accademici e professionisti un modo nuovo per motivare le imprese a introdurre l'etica nella vita aziendale, così il linguaggio della *stakeholder responsibility* offre [ad essi] un modo per parlare direttamente agli stakeholder dell'importanza del loro ruolo nel promuovere un clima di business etico e dei costi associati al comportamento opportunistico degli stakeholder (Goodstein e Wicks, 2007, p. 378).

Dal punto di vista teorico il concetto di *stakeholder responsibility* è particolare – essendo pensato dalla prospettiva degli stakeholder, piuttosto che da quella dell'im-

presa – e sufficientemente ampio, in quanto “sottolinea l’idea che tutte le parti coinvolte sono motivate (e vincolate da) doveri morali” (Goodstein e Wicks, 2007, p. 379). L’implicazione pratica di questa impostazione è che gli stakeholder condividano con le imprese “la responsabilità di creare e sostenere un contesto di business etico” (p. 388). Questo nella convinzione che

senza una viva nozione di *stakeholder responsibility* il business non funziona. [...] [È solo] sviluppando una robusta nozione di responsabilità degli stakeholder e efficienti e intelligenti sistemi che rafforzino tale nozione di responsabilità che si riuscirà a giungere molto più prossimi a creare società e mercati eccellenti. Alla fine, l’etica diventerà il business di tutti (p. 395).

4. *Stakeholder relationships e codici etici di impresa*

Le implicazioni derivanti da un pieno riconoscimento delle responsabilità degli stakeholder per la teoria degli stakeholder e per la business ethics sono rilevanti e riguardano in primo luogo la definizione stessa di interesse (*stake*) e di stakeholder. Esse sono efficacemente riassunte da Wicks e Goodstein (2009, p. 15):

Se gli stakeholder hanno responsabilità, come pure diritti, allora il loro interesse (*stake*) nelle *business relationships* va al di là di quanto ad essi è dovuto dalle imprese. Questo interesse è definito in gran parte da ciò che gli stakeholder devono alle imprese e agli altri stakeholder con cui essi interagiscono. Gli stakeholder perciò sono più che richiedenti (*claimants*) con legittime aspettative riguardanti il modo in cui le imprese affrontano i loro diritti e interessi – essi sono anche agenti morali (Jones, Wicks e Freeman, 2002), e in quanto tali hanno la responsabilità di considerare i diritti e gli interessi di altri e reciprocamente hanno la responsabilità di promuovere *business relationships* etiche ed efficaci con imprese e altri stakeholder.

Poiché l’impresa è un “sistema di stakeholder”, cioè un insieme di relazioni tra gruppi di interesse con differenti obiettivi, a cui si applica il “principio della responsabilità reciproca”, così come indicato, tra gli altri, da Bowie (1991 b) e da Clarkson (Clarkson e Deck, 1993/2000), ciò a cui oggi i teorici degli stakeholder e gli studiosi di business ethics sono chiamati a rivolgere la loro attenzione è, in primo luogo, la *chiarificazione del contenuto e della portata delle responsabilità morali degli stakeholder* nei confronti delle imprese e di altri stakeholder e, in secondo luogo, la *individuazione di modalità con cui queste responsabilità possono essere istituzionalizzate nelle pratiche aziendali*.

In vista di una individuazione e chiarificazione la più esauriente possibile delle responsabilità degli stakeholder, un utile punto di partenza è costituito dallo sforzo compiuto da Goodstein e Wicks (2007) di fornire *esempi di responsabilità* che potrebbero essere ascritte a vari stakeholder. A conclusione del loro lavoro, essi hanno riassunto alcuni dei modi in cui gli stakeholder possono comportarsi responsabilmente in relazione agli interessi dell’impresa e di altri stakeholder. Una prima lista di impegni è da essi presentata nella seguente tavola.

A giudizio di Goodstein e Wicks (2007, p. 392), uno dei compiti della ricerca futura nella teoria degli stakeholder e nella business ethics dovrebbe essere proprio quello di affrontare la nozione di *stakeholder responsibility* in modo sistematico per derivare, a partire da una data teoria etica – ad esempio attraverso l’applicazione del principio di equità difeso da Philipps (2003) –, un insieme di responsabilità per ogni gruppo di stakeholder.

Stakeholder	Responsabilità
Proprietari	Essere investitori informati utilizzando l'informazione fornita dalle imprese agli investitori; orientare le risorse da investire verso imprese che agiscono responsabilmente
Dipendenti	Esprimere la missione e i valori dell'impresa nei comportamenti quotidiani; esercitare la protesta (<i>voice</i>) in modi responsabili; ricambiare gli sforzi dell'impresa per costruire fiducia e dedizione attraverso l'offerta di capacità, conoscenza e flessibilità.
Fornitori	Andare al di là dei requisiti minimi dei codici di condotta e cercare modi innovativi per realizzare gli scopi e soddisfare gli interessi dell'impresa e degli altri stakeholder in aree chiave tali come l'ambiente e i diritti umani.
Clienti	Fare scelte responsabili di prodotti e servizi premiando le imprese che si dimostrano attori commerciali responsabili; evitare comportamenti opportunistici tali come frode del consumatore ed abuso di restituzione del prodotto; sostenere le imprese che hanno assunto la responsabilità di ritirare prodotti pericolosi.
ONG	Lavorare con le imprese con uno spirito di cooperazione e impegno; rispettare gli interessi e i bisogni dell'impresa e degli altri stakeholder potenzialmente influenzati dalle azioni delle ONG.
Da Goodstein e Wicks, 2007, p. 392.	

Per quanto riguarda l'istituzionalizzazione nelle imprese delle responsabilità aziendali, occorre considerare soprattutto l'adozione dello strumento del codice etico d'impresa.

Un codice etico di impresa è spesso considerato come un documento scritto che esprime ciò che una organizzazione considera come i suoi valori e le sue norme morali (Brooks, 1989). Esso rappresenta quindi la identificazione e la interpretazione di ciò che l'impresa considera un comportamento moralmente accettabile. Con esso l'impresa intende fornire ai dipendenti e ai manager linee-guida su come decidere soprattutto in quelle aree grigie che essi possono incontrare nel corso del loro lavoro per aiutarli a non intraprendere una condotta immorale.

Un codice etico d'impresa può essere inteso come una formulazione del *contratto sociale* tra impresa e stakeholder (Kaptein e Wempe, 2002, p. 272). Secondo questa impostazione, funzione del codice etico è fornire a manager e dipendenti una direzione in senso etico per la conduzione delle molteplici transazioni intercorrenti tra

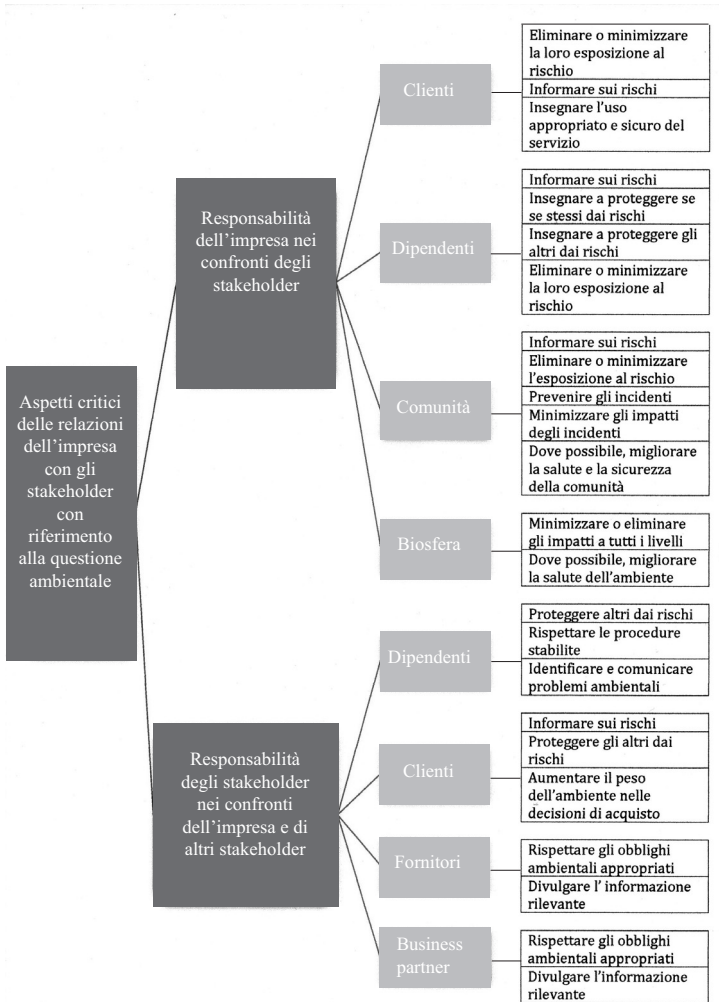
l'impresa e i suoi stakeholder, capace di favorire la cooperazione e la fiducia reciproca. Un Codice etico così inteso presuppone quindi: a) la definizione dello *scopo* fondamentale dell'organizzazione; b) l'identificazione delle diverse *costituencies* nei confronti delle quali l'impresa è responsabile (e da cui dipende il suo successo) e delle loro *pretese legittime*; c) l'inventario dei *doveri morali* che l'impresa ha nei confronti degli stakeholder (D'Orazio, 2004, pp. 100-101).

Questa impostazione, da me accolta in passato, dal momento che si basa sulla considerazione della responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder, deve essere ripensata alla luce dei risultati teorici conseguiti dagli studiosi le cui opere sono state discusse in questo lavoro e principalmente alla luce della considerazione del fatto che gli stakeholder sono "agenti morali" e in quanto tali titolari non soltanto di diritti ma anche di responsabilità e doveri morali (reciproci) (Werhane e Freeman, 1999; Wicks e Goodstein, 2009). Pertanto, anche all'interno di una concezione del codice etico di impresa come formulazione del contratto sociale dell'impresa con gli stakeholder, nella elaborazione del codice etico occorrerà procedere oltre la definizione delle responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder e le responsabilità del dipendente nei confronti dell'impresa per dare spazio alle responsabilità reciproche di tutti gli stakeholder (nei confronti dell'impresa e degli altri stakeholder).

Da un punto di vista pratico, una delle questioni che generalmente sorgono durante la formulazione di un codice etico di impresa è quella, particolarmente rilevante nella definizione del "contenuto" del codice etico, che riguarda la decisione in merito al "target group" del codice etico, vale a dire la condotta di chi il codice mira a regolare (Kaptein e Wempe, 2002, p. 275): il codice etico si applica solo ai manager e ai dipendenti o a tutti gli stakeholder (interni e esterni) dell'impresa? Una volta accolto il modello dell'impresa come "comunità morale", cioè come nesso di relazioni morali caratterizzate da reciprocità tra stakeholder, e del codice etico come elemento necessario in un programma volto alla costruzione di una cultura basata sui valori morali all'interno di una impresa, la risposta a tale questione non può che essere che il codice etico è rivolto a *tutti* gli stakeholder dell'impresa.

Nella definizione di un *framework* per l'analisi e la revisione di un codice etico esistente o per l'elaborazione di uno nuovo è dunque particolarmente indicato l'impiego del "principio di responsabilità reciproca" difeso da Clarkson e Deck (1993/2000, p. 163) – secondo cui la corporation, intesa come un "insieme di relazioni tra stakeholder", ha, per effetto dell'esistenza di tali relazioni, "responsabilità verso i suoi stakeholder e questi hanno responsabilità verso la corporation come pure verso gli altri stakeholder" – in quanto esso trova applicazione in ogni "stakeholder issue" e in ogni "stakeholder relationships", si applica cioè agli aspetti critici delle relazioni dell'impresa con i diversi stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, ecc.) concernenti l'ambiente, la salute, la sicurezza, ecc.

Nella figura seguente si fornisce, a mò di esempio, così come già proposto da Clarkson e Deck (1993/2000, p. 164), la definizione e catalogazione di alcune *responsabilità dell'impresa* nei confronti di clienti, dipendenti, comunità locali e biosfera e di alcune *responsabilità degli stakeholder* nei confronti di dipendenti, clienti, fornitori e business partner, tutte responsabilità reciproche riguardanti la



issue “ambiente”. Uno schema siffatto per la definizione e la catalogazione delle responsabilità sia dell'impresa sia degli stakeholder in vista della elaborazione da parte delle imprese di un codice etico può essere più facilmente sviluppato seguendo, come suggerito da Werhane, il “modello dell'alleanza” inteso come “modello per la distribuzione delle responsabilità” tra tutte le parti coinvolte (Werhane, 2007, p. 470).

Seguire il modello dell'alleanza richiede l'adozione di un *approccio sistemico* ai problemi e in particolare di un “multiple perspectives method”. Con un metodo siffatto è possibile guardare a particolari problemi da *molteplici differenti punti di vista* giungendo a notare aspetti del problema che non sono osservabili da altre prospettive e a intendere altri punti di vista. Ciò è reso possibile dall'esercizio dell'*immaginazione morale* intesa come “la capacità in particolari circostanze di scoprire e valutare possibilità non sempli-

cemente determinate dalle circostanze stesse” (Werhane, 2002a).

Ad avviso di Werhane, una delle buone ragioni per l’adozione da parte di un’impresa del modello dell’alleanza è che esso: “porta al centro dell’attenzione le responsabilità come pure i diritti dei diversi stakeholder, non semplicemente della corporation” (2007, p. 472). La funzione del modello sembra coincidere con la funzione ampia attribuita in questo nostro lavoro al codice etico di impresa.

Il Modello è ben illustrato da Werhane attraverso sia il caso della ricerca di petrolio della Exxon Mobil in Ciad, e la conseguente progettazione di un oleodotto attraverso il Cameroon, sia attraverso il caso della gestione della catena dei fornitori della Nike.

Nel caso della Exxon, l’approccio sistemico vede la corporation come parte di un’alleanza con i governi del Ciad e del Cameroon, con la Banca Mondiale, con un numero di ONG e con le popolazioni indigene. Come si può notare nella figura seguente, al centro del grafico che rappresenta l’alleanza non è presente alcun soggetto, segno questo che alla base del modello dell’alleanza vi è l’idea che “ognuno degli stakeholder (...) ha un interesse nel progetto; ognuno [di essi] è responsabile – non solo l’impresa – dei risultati del progetto, e ognuno è *accountable*” (Werhane, 2007, p. 469).

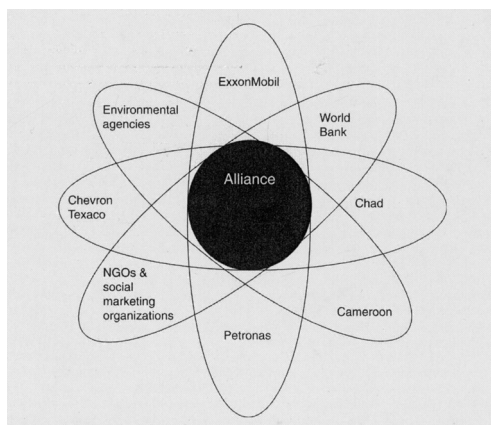
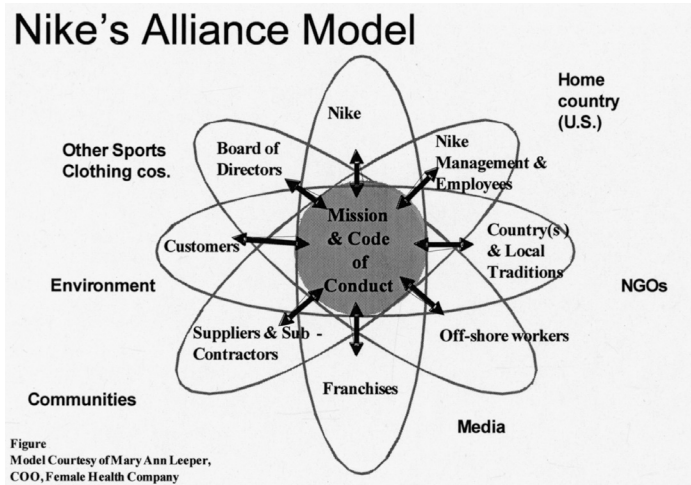


Fig. – Exxon Mobil’s alliance model. Courtesy of Mary Ann Leeper (Chief Operations Officer, Female Health Company). Tratta da Werhane, 2007, p. 469.

Il caso della Nike è anch’esso particolarmente illuminante per gli scopi di questo nostro lavoro: come è noto la Nike ha dovuto affrontare in passato un “sweatshop problem” che ha risolto ricorrendo al modello dell’alleanza in cui tutti gli stakeholder primari di Nike condividono vantaggi e responsabilità (Werhane, 2009, p. 141). La figura seguente ben illustra le relazioni, intese come partnership, esistenti tra Nike e i suoi fornitori e tra questi e i propri fornitori di materiali. In questa figura si può notare come la posizione centrale nel modello sia occupata non dall’impresa ma dalla *mission* e dal codice di condotta aziendali. Codice che non è più solo della Nike ma è di tutti gli stakeholder primari che sono quindi tenuti a rispettarne principi e norme.



Tratta da Werhane, 2009, p. 141.

Date queste premesse, occorre riconoscere che l'analisi e la valutazione di un codice etico esistente o la elaborazione di uno nuovo è un'attività assai complessa in quanto richiede l'adozione di un "approccio sistemico" e in particolare del "metodo delle molteplici prospettive" previsti dal modello dell'alleanza: il codice etico non è il risultato dell'assunzione di una singola prospettiva assoluta ma il frutto dell'esercizio dell'immaginazione morale attraverso il quale è possibile considerare le decisioni e azioni aziendali dal punto di vista di tutti gli stakeholder coinvolti che quindi è necessario che siano coinvolti nel processo di analisi e valutazione del codice etico.

L'idea soggiacente a questo modo di procedere è che una precisa definizione e un completo inventario delle responsabilità reciproche porterà ad un *framework* per un esauriente codice etico d'impresa, un *framework* utilizzabile sia per analizzare e rivedere codici etici esistenti sia per elaborarne di nuovi.

In conclusione, le teorie presentate in questo lavoro forniscono, a mio avviso, una solida base per avviare una riflessione approfondita sul modello di impresa da adottare e sulla natura delle relazioni che essa intrattiene con i suoi stakeholder, non più intesi questi come meri *claimants* ma come *agenti morali* titolari oltre che di diritti anche di responsabilità e doveri morali nei confronti di altri stakeholder e dell'impresa. In questa prospettiva, la definizione del contenuto del codice etico – strumento principale per la costruzione di una cultura d'impresa ispirata ai valori morali – e la decisione circa i destinatari dei principi in esso contenuti devono essere profondamente ripensate al fine di dare spazio in esso alle reciproche responsabilità degli stakeholder. Il *framework* qui presentato per la elaborazione di un codice etico di impresa alla luce dei nuovi risultati teorici è solo abbozzato e la sua definizione richiederà ulteriore lavoro anche da parte, mi auguro, di altri studiosi ed esperti interessati all'approccio qui proposto, oltre che di operatori motivati a sviluppare relazioni tra impresa e stakeholder sempre più virtuose.

Bibliografia

Andriof, J. et al. 2002, "Introduction", in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 9-16.

Andriof, J., Waddock, S. 2002, "Unfolding Stakeholder Engagement", in Andriof, J. et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19-42.

Bowie, N. 1991 a, "The Firm as a Moral Community", in R.M. Coughlin (ed.), *Morality, Rationality, and Efficiency: New Perspectives on Socioeconomics*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.

Bowie, N. 1991 b, "New Directions in Corporate Social Responsibility", in *Business Horizon*, rist. in Hoffman, W.M., Frederick, R.E. (eds.), *Business Ethics*, 3° ed. 1995, Mc Graw-Hill, Inc., NY, pp. 597-607.

Bowie, N. 1999, *Business Ethics. A Kantian Perspective*, Blackwell Publishers, Oxford.

Brooks, J. 1989, "Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, 8 (2), pp. 117-129

Clarkson, M.B.E., 1991, "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: the Stakeholder Management Model", in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 13, JAY Press

Clarkson, M.E. 1994, *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, University of Toronto, Toronto.

Clarkson, M.B.E. 1995, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.

Clarkson, M.B.E., Deck M. 1993, "Applying the Stakeholder Management Model to the Analysis and Evaluation of Corporate Codes", in Ludwig, D.C. (ed), *Business and Society in a changing World Order*, Edwin Mellen Press, NY, pp. 55-76, ripubblicato in Brooks L.J., *Business and Professional Ethics for Accountants*, seconda edizione, South Western College Publisher, Cincinnati, 2000, pp.161-169.

D'Orazio, E. 2004, "Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica", *Notizie di Politeia*, XX, 74, pp. 87-108.

D'Orazio, E. 2008, "Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella *Business Ethics*", *Notizie di Politeia*, XXIV, 89, pp. 41-84

Driscoll, D., Hoffman, W.M. 2000, *Ethics Matters. How Implement Values-Driven Management*, Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham, MA.

Evan, W. M., Freeman, R. E. 1988, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp, T. e Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 4°edizione 1993, pp.97-106.

Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Freeman, R.E. 1994, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4, pp. 409-421.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C. 2007, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, New Haven & London, Yale U.P.

Goodstein, J.D., Wicks, A.C. 2007, "Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation", *Business Ethics Quarterly*, 17, 3, pp. 375-398.

Jones, T. M., Wicks, A. C., Freeman, R.E. 2002, "Stakeholder Theory: the State of the Art", in Bowie, N. (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 19-37.

Kaptein, M., Wempe, J: 2002, *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, NY.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886.

Phillips, R. 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Rowley, T.J. 1997, "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, 22, pp. 887-910.

Svendsen, A. 1998, *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, San Francisco, Berett-Koehler.

Waddock, S.A. 2002, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, Boston, MA, Mc Graw-Hill.

Werhane, P. H. 2002a, "Moral Imagination and Systems Thinking", *Journal of Business Ethics*, 38, pp. 33-42.

Werhane, P.H. 2002b, "Business Ethics, Organization Ethics, and Systems Ethics for Health Care", in Bowie N.E. (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishers, pp. 289-312.

Werhane, P. H. 2007, "Corporate Social Responsibility/Corporate Moral Responsibility. Is There a Difference and the Difference It Makes", in May, S., Cheney, G., Roper, J. (eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford, OUP, pp. 459-474.

Werhane, P.H. 2009, "Corporate Responsibility: CSR or Corporate Moral Responsibility? The difference it makes in global settings", *Notizie di Politeia*, XXV, 93, pp. 129-147.

Werhane, P.H., Freeman, R.E. 1999, "Business Ethics: the State of the Art", *IJMR*, March, pp. 1-16.

Wicks, A.C., Goodstein, J.D. 2009, "Stakeholder Responsibility and Stakeholder Commitment", *Notizie di Politeia*, XXV, 93, pp. 9-24.

Windsor, D. 2002, "Stakeholder Responsibilities: lessons for managers", in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 137-154.