

## Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella teoria degli stakeholder

Emilio D'Orazio

Direttore, Centro Studi Politeia, Milano

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).

Una importante tradizione nello studio dei rapporti tra *business and society* ha cercato di classificare le variazioni nella relazione tra le imprese e i loro stakeholder. In una formulazione classica, Preston e Post (1975) hanno stabilito una progressione di strategie aziendali di risposta a *constituencies* pubbliche. Le imprese si sono mosse nel tempo da una gestione delle questioni sociali *reattiva* (*reactive*) e orientata alla conformità alla legge passando attraverso l'introduzione di funzioni aziendali *proattive* (*proactive*) ma unilaterali (ad esempio relazioni con i media, con i consumatori, con gli investitori) fino a strategie di *engagement interattivo* (*interactive*) con una serie di stakeholder presenti nel network di una impresa. Più recentemente è stato proposto 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 attivamente gli stakeholder per la 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).

Se in passato dunque l'attenzione era concentrata sull'aumento di valore per gli azionisti, considerato come l'obbligo prioritario (etico e finanziario) dell'impresa, nei suoi sviluppi recenti la teoria degli stakeholder ha posto l'accento sull'importanza del “coinvolgimento degli stakeholder nella creazione di valore a lungo termine” (Andriof et al., 2002, p.9). Questo non implica che gli azionisti e la redditività non siano importanti per il successo delle imprese, ma che queste per sopravvivere e fare profitti devono coinvolgere frequentemente una varietà di stakeholder.

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*.

La teoria degli stakeholder negli ultimi anni 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, 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 differenti 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, occorre ricordare 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).

Il problema della responsabilità degli stakeholder assume una particolare rilevanza per quanto riguarda il dibattito sull’ambiente, sugli standard e le condizioni di lavoro e sui diritti umani.

Pertanto, poiché, come si è detto, 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).

Alcuni autori (Bowie 1991 b; Windsor, 2002; Goodstein e Wicks, 2007) hanno osservato che gli studiosi di business ethics si sono limitati a considerare le responsabilità d’impresa esclusivamente in termini di responsabilità dell’impresa (e del suo management) nei confronti di tutti gli altri stakeholder. A loro avviso, questo approccio genera uno squilibrio nel modo di concepire le responsabilità del business che deve essere corretto se si vuole pervenire ad una teoria della responsabilità sociale d’impresa basata sul modello degli stakeholder veramente “*comprehensive*” (Bowie). Tale risultato può essere ottenuto spostando l’attenzione dalla responsabilità dell’impresa a quella degli stakeholder (nei confronti dell’impresa e degli altri stakeholder) ed elaborando una teoria capace di determinare i *doveri reciproci* esistenti fra gli stakeholder (Bowie). Solo in questo modo sarà possibile evidenziare il ruolo che gli stessi stakeholder possono svolgere nella creazione di un contesto di business più etico, frutto di un’alleanza tra impresa e stakeholder (Werhane,2007) come premessa dell’eccellenza dell’impresa nel mercato (Goodstein e Wicks).