

STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO

Collana fondata da Luciano Marchi e diretta da Antonella Paolini

Valeria Naciti

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E RIFLESSI SULLA GOVERNANCE E SUI PROCESSI DI RENDICONTAZIONE

**Teorie, strumenti e nuovi paradigmi
in prospettiva economico-aziendale**



G. Giappichelli Editore – Torino

Capitolo 1

La dimensione sociale delle imprese e la leva della *governance*

SOMMARIO: 1.1. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa. – 1.2. L'azienda come soggetto *multistakeholder*. – 1.2.1. La *governance* aziendale: dalla teoria dell'agenzia alla teoria della legittimità. – 1.3. Il paradigma della “Creazione del valore condiviso”. – 1.3.1. Il processo di adozione della CSR. – 1.4. Lo sviluppo sostenibile: una sfida a tre dimensioni. – 1.4.1. Un approccio strategico nei confronti dell'Agenda 2030. – 1.5. L'integrazione della sostenibilità nella *governance* delle imprese. – 1.5.1. *Climate change* e scelte di *governance* aziendale: uno sguardo alla letteratura.

1.1. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa

L'evoluzione del contesto economico-sociale e le crescenti sollecitazioni espresse dagli *stakeholder* direttamente e indirettamente coinvolti nell'attività delle imprese fanno sì che esse debbano oggi tener conto delle conseguenze e dei complessivi impatti delle azioni e dei comportamenti adottati per poter assolvere alla loro funzione tipica di “creazione del valore”. Tale funzione ha acquisito nel tempo una più ampia qualificazione a ragione del ruolo fondamentale che le aziende di produzione svolgono per dare concreta attuazione allo sviluppo sostenibile.

La tematica della RSI è divenuta da decenni, “una nozione multidimensionale”¹, costituendo l'oggetto di studi scientifici e dibattiti ancora vivaci in varie discipline di matrice giuridica, sociologica, economica e aziendale². Nella prospetti-

¹ Cfr. U. KOCOLLARI (2017), *Aspetti fondanti in tema di responsabilità sociale d'impresa*, in F. BALLUCCHI, K. FURLOTTI (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, Giappichelli, Torino.

² A titolo meramente esemplificativo si indicano: V. CODA (1989), *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 5; H.R. BOWEN (2013), *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, Iowa City; M. FRIEDMAN (2007), *The social responsibility of business is to increase its profits*, in W.C. ZIMMERLI, M. HOLZINGER, K. RICHTER (eds.), *Corporate ethics and corporate governance*, Springer, Berlin, Heidelberg; A.B. CARROLL (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Mana-

va economico-aziendale, il riferimento al tema in oggetto aiuta a indagare le condizioni di fondo dell'operatività dell'azienda e può chiarire le basi metodologiche per spiegarne il comportamento³. Tale attenzione è chiaramente indicativa e rimarca il segnale tangibile del superamento della previgente concezione economica del “fare impresa”.

Per anni, infatti, il ruolo dell'impresa è rimasto meramente relegato alla previsione normativa di “...attività economica organizzata dall'imprenditore, finalizzata alla produzione o allo scambio di beni o di servizi” (art. 2082 c.c.) soggetta comunque al vincolo dell'economicità, dando rilevanza, pertanto, alla necessità che i ricavi generati siano in grado di reintegrare i costi sostenuti⁴.

Da parecchi anni ormai è universalmente condiviso che il perseguimento dell'equilibrio economico, perché sia duraturo nel tempo, necessariamente comporta l'utilizzo responsabile, quindi sostenibile delle risorse sociali e naturali, come pure un maggiore rispetto non solo delle leggi, ma finanche dei valori fondamentali dell'agire umano e dell'ambiente in cui l'azienda opera⁵. Condizioni queste da va-

gement Review, vol. 4, n. 4, pp. 497-505; A.B. CARROLL (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, vol. 34, n. 4, pp. 39-48; A. MATA CENA (1993), *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano; A. VENTURELLI, F. CAPUTO (2016), *Matching Economia Aziendale and Corporate Social Responsibility: roots and frontiers*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 9-12; C. ADVANTAGE (2020), *Corporate Social Responsibility. CSR and Socially Responsible Investing Strategies*, Transitioning and Emerging Economies, n. 65.

³“La dottrina economico-aziendale è (invece) caratterizzata da un processo di conoscenza che le è proprio: essa, infatti, considera l'azienda tipicamente sotto il profilo economico e costituisce, pertanto, l'unica disciplina veramente dotata di contenuto aziendale. Ciò non esclude, tuttavia, che questa medesima disciplina tenga anche conto, ove necessario, degli altri aspetti nei quali l'azienda può formare oggetto di osservazione. Ma il considerare codesti aspetti extra-economici trova giustificazione soltanto in quanto per esso vengano agevolate l'individuazione e l'impostazione dei problemi aziendali, nell'ambito di una consapevole indagine a carattere economico che non ignori il poliedrico e caleidoscopico atteggiarsi della realtà formante oggetto di astratta osservazione. In questi termini, tale dottrina si presenta autonoma rispetto che pur considerano, ai fini delle loro ricerche, in fenomeno aziendale sotto particolari profili di osservazione ad esse connaturali”. G. FERRERO (1967), *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, p. 2.

⁴Cfr. F. VERMIGLIO (1980), *Considerazioni sull'economicità e sull'efficienza del sistema aziendale*, Tipo-Lito Zona, Mantova.

⁵Afferma Catturi: “I modelli di equilibrio economico che sono stati elaborati nel tempo, infatti, sia a livello globale che aziendale, hanno costantemente supposto che le risorse naturali fossero disponibili in quantità illimitata e che esse, pur essendo indispensabili alla realizzazione dei processi tecnici di lavorazione, fossero liberamente disponibili; quei modelli, pertanto, escludevano che l'esistenza dell'ambiente naturale ponesse il benché minimo problema economico. L'imperativo d'impresa, pertanto, non è più quello di incrementare a dismisura i volumi prodotti, ma di fabbricare beni qualitativamente migliori senza offendere l'ambiente e soprattutto la dignità dell'uomo”. G. CATTURI (1994), *Intervento su Etica ed obiettivi d'impresa*, in A. RICCABONI (a cura di), *Etica ed obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova.

gliare nel momento in cui vengono fissati gli obiettivi strategici da perseguire assieme alle conseguenti azioni⁶. È ormai riconosciuto che il fine dell'impresa non possa essere equivocato con l'obiettivo della massimizzazione del profitto⁷, ma che essa debba tendere alla realizzazione delle istanze di tutti i portatori d'interesse che assurgono a nuovo vincolo nella definizione delle traiettorie strategiche dell'impresa per la creazione e distribuzione del valore secondo una prospettiva di lungo termine.

Ripercorrendo per sommi capi⁸ l'evoluzione del dibattito sulla RSI, l'origine di tale tematica è rinvenibile nella volontà manifestata da talune famiglie di estrazione borghese, proprietarie di complessi aziendali, di svolgere un ruolo "quasi paternalistico" da principio nei confronti dei propri dipendenti, e in secondo luogo, nei confronti anche delle loro famiglie, mediante la costruzione di case, strutture scolastiche, luoghi di ritrovo e cultura, pervenendo successivamente alla fondazione di vere e proprie cittadine sorte in prossimità degli insediamenti produttivi⁹.

A far data dalla Seconda Guerra Mondiale, il concetto di RSI (c.d. *Corporate Social Responsibility*, CSR) assume contorni ben diversi, estendendo l'interesse verso una platea più ampia di soggetti (non più solo i lavoratori e le loro famiglie), arrivando, addirittura, a categorie non direttamente identificabili (quali, ad esempio, la più generica categoria dei "consumatori").

A tal fine, è d'uopo precisare in via preliminare che, nonostante gli sforzi compiuti dalla dottrina, non si è mai giunti ad una definizione univoca e condivisa di "responsabilità sociale d'impresa"¹⁰, ancorché tutte le definizioni ruotino intorno al

⁶ In tal senso, Ricci ritiene che l'impresa "non assume un comportamento socialmente responsabile quando pur essendo lecito, non contrario alla legge, l'oggetto della sua attività esso risulta in concreto contrasto con i valori fondamentali dell'agire umano e della comunità e dell'ambiente in cui opera, ovvero quando il suo soggetto economico finalizza in maniera esclusiva l'azione imprenditoriale a vantaggi o benefici personali irrimediabilmente pregiudizievoli per la sopravvivenza dell'impresa medesima". P. RICCI (2004), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*, atti del Convegno di Benevento, 29 gennaio 2004, Franco Angeli, Milano.

⁷ Sul tema Buonocore aggiunge: "La realtà economica (e quindi lo stesso mercato) deve fare i conti anche con motivazioni non legato al profitto, La simpatia, la generosità, il senso della collettività, il sentimento religioso sono ragioni che smentiscono i dettami di interesse egoistico e patrimoniale (non si spiegherebbero altrimenti il mecenatismo, i comitati di beneficenza, le organizzazioni di volontariato, ecc.), e contribuiscono a formare un'etica degli affari ispirata a motivazioni più complesse della semplice massimizzazione del profitto, che sappia andare oltre i tradizionali valori di onestà e affidabilità, si da coinvolgere anche la responsabilità sociale". V. BUONOCORE (2004), *Etica degli affari e impresa etica*, Giurisprudenza commerciale, vol. 1, n. 179.

⁸ Per una disamina del tema, cfr. A.B. CARROLL, *Corporate social*, cit., pp. 268-295.

⁹ Cfr. CENTRO DI FORMAZIONE SGS (1999), *Guida alla Responsabilità sociale. Il sistema di Social Accountability SA 8000*, Nuovo Studio Tecna, Roma.

¹⁰ Cfr. A. DAHLSTRUD (2008), *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n. 1, pp. 1-13.

concetto di responsabilità quale nozione ontologicamente connessa alle idee di crescita e sviluppo, riferendosi con la prima, ad un qualsivoglia aumento quantitativo degli indicatori economici e richiamando, con la seconda, variabili di natura sociologica di tipo qualitativo.

Secondo una prima rappresentazione di matrice “classica”, per “responsabilità sociale d’impresa” deve comunque intendersi la produzione di profitto da parte dell’impresa che, tuttavia, deve essere “sociale” nel senso che devono essere incrementati i doveri del management aziendale, con maggiore cura dei diritti e degli interessi degli *stakeholders*¹¹, nonché dei doveri fiduciari. Con tale concezione si evidenzia la necessità di un agire proteso al conseguimento degli interessi di molteplici soggetti (collettivamente identificati come *stakeholder*) non solo quindi dei vertici d’impresa o degli azionisti¹².

Tra i primi studi pionieristici italiani si annovera quello di Francesco Vermiglio “*Da un certo tempo si è fatta strada una corrente di pensiero secondo la quale l’impresa ha degli obblighi verso la società, nei cui confronti deve rispondere al suo modo di operare per le scelte che compie. In altre parole, si sostiene che all’impresa sia imputabile un nuovo tipo di responsabilità: la responsabilità sociale*”¹³. Secondo questa interpretazione ciò che costituisce responsabilità sociale non è direttamente imputabile al comportamento dell’impresa, piuttosto agli effetti che il comportamento produce sulla collettività. I motivi che hanno ricondotto a questa tesi sono molteplici: motivi ideologici e culturali, le dimensioni raggiunte dall’impresa, la questione ambientale, la crisi dei valori dell’industrialismo e i motivi di difesa degli interessi dei consumatori¹⁴.

La *Corporate Social Responsibility* assurge gradualmente ad argomento centrale del dibattito economico e politico, e nel 2001 costituisce oggetto di definizione da parte della Commissione Europea. Diventa celebre la nozione contenuta nel c.d. Libro Verde secondo la quale, per Responsabilità Sociale di Impresa deve intendersi “*l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*”¹⁵.

¹¹ Secondo Edward Freeman per *stakeholders* devono intendersi “ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione”. R.E. FREEMAN (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, p. 46.

¹² Burchell ritiene che il dibattito sulla RSI sia iniziato negli anni ’50 nell’America del Nord ed è allora stato ripreso in tutta l’Europa occidentale. Cfr. S. BURCHELL (1981), *La contabilità sociale: l’evoluzione nel Regno Unito*, in AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale di impresa. Esperienze e prospettive negli stati uniti e in Europa*, Franco Angeli, Milano, p. 39.

¹³ F. VERMIGLIO (1984), *Il Bilancio Sociale nel quadro evolutivo del sistema d’impresa*, Grafo Editor, Messina, p. 75.

¹⁴ Per un approfondimento si veda: F. VERMIGLIO, *Il Bilancio Sociale*, cit.; G. DI NARDI (1978), *L’impresa fra socialità ed efficienza*, Rivista di Politica Economica, n. 3, pp. 297-315.

¹⁵ COMMISSIONE EUROPEA (2001), *Libro Verde sulla Responsabilità Sociale d’impresa*, Bruxelles, 18 luglio 2001.

Tuttavia, a seguito dell'introduzione della normativa comunitaria e del recepimento apprestato dai legislatori nazionali, tale impostazione, ad oggi, risulta non più attuale.

Di fatto, nella definizione citata si parla di una integrazione meramente volontaria, limitata alle operazioni commerciali, senza tener conto della eterogeneità delle attività di impresa, che sia tuttavia conforme alla impostazione del *Triple Bottom Line*, i cui obiettivi possono essere sintetizzati nelle cc.dd. 3P *Profit-Planet-People*.

Secondo l'impostazione di Sacco e Viviani (2006), la responsabilità sociale consiste “*in un modello di governo aperto, in una struttura e in una procedura di bilanciamento degli interessi degli stakeholders che è nello stesso tempo un mezzo per raggiungere un first-best paretiano, ma anche l'espressione della logica giuridica ed economica su cui si basano la natura, l'obiettivo e la gestione dell'istituzione impresa. La procedura di attuazione della responsabilità sociale permette quindi di esprimere l'autentico interesse sociale che l'impresa deve perseguire (interesse sociale allargato), che appunto supera, quello ristretto usualmente affermato nel diritto societario*”¹⁶.

La responsabilità sociale, secondo questo impianto, si pone in termini di finalità dell'impresa: un'impresa è responsabile se rispetta il contratto sociale teorico, ovvero prevede il riconoscimento di taluni diritti e doveri in capo agli *stakeholder*. Questo contratto ipotetico esprime l'effettivo interesse sociale che l'impresa persegue, fine ulteriore ma non secondario rispetto allo scopo di lucro. Tale approccio dottrinale, inoltre, pone in evidenza la complessità e la totalità di questo atteggiamento “responsabile” che permea tutte le attività imprenditoriali¹⁷.

Nonostante le complessità sopra menzionate, ad oggi, la tematica della *Corporate Social Responsibility* è un tema “caldo”, oggetto di attenzione da parte di studiosi, manager e degli *stakeholder* tutti, con l'inevitabile conseguenza che sono stati creati e migliorati taluni strumenti dediti alla implementazione e rendicontazione delle attività realizzate secondo i “dettami” di un atteggiamento “socialmente responsabile”.

1.2. L'azienda come soggetto *multistakeholder*

Il rapporto dell'impresa con l'ambiente, interno ed esterno, si esplica attraverso le interazioni con i suoi diversi gruppi di interesse che sono più o meno formalmente definiti¹⁸. Il tema del rapporto tra l'impresa e i suoi diversi interlocutori è presto

¹⁶ P.L. SACCO, M. VIVIANI (2006), *La responsabilità sociale d'Impresa. Prospettive teoriche nel dibattito italiano*, Economia Politica, n. 2, pp. 317-350.

¹⁷ D. RUPO (2002), *La variabile ambientale nella comunicazione d'impresa*, Giappichelli, Torino.

¹⁸ “Molteplici sono i rapporti di scambio e non, che l'impresa intrattiene, ai vari livelli della

rappresentato in letteratura identificando le diverse categorie di soggetti come “gruppi di pressione” che spingono ciascuno dalla sua parte nell’intento di massimizzare il soddisfacimento dei propri interessi¹⁹. Alcuni di essi sono costituiti da categorie di individui, mentre altri possono essere costituiti da organizzazioni e varie istituzioni. Queste ultime rappresentano insiemi di persone legate tra loro da una causa comune o da una visione condivisa su una questione specifica relativa alle attività dell’impresa²⁰. Pertanto, le attività relazionali di un’impresa, all’interno del suo sistema complessivo, sono definite con la sua collaborazione con i vari attori²¹, con il livello di comunicazione tra le varie parti e le modalità con cui l’azienda stessa entra in contatto con l’ambiente circostante²². I nodi di queste reti relazionali sono gli

struttura direzionale, con i soggetti appartenenti ai suoi diversi ‘pubblici’, che qui ricordiamo: detentori di capitale, lavoratori e organizzazioni sindacali che li rappresentano, fornitori, clienti, banche, amministrazione pubblica, ecc. Sono rapporti nei quali tutti quei soggetti si comportano come ‘gruppi di pressione’ sul sistema aziendale, mirando ciascuno a massimizzare il soddisfacimento dei propri specifici interessi. Tutto ciò appartiene alla logica economica e rientra nelle elementari regole del giuoco che stanno alla base dei molteplici rapporti intrattenuti con le imprese”. R. FAZZI (1982), *Il governo d’impresa*, Giuffrè, Milano, p. 175. A tal proposito si veda anche: A. MATA CENA (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna; P. ONIDA (1971), *Economia d’azienda*, Utet, Torino.

¹⁹ G. FERRERO (1968), *Istituzioni di economia d’azienda*, Giuffrè, Milano.

²⁰ “La concezione antagonista dell’impresa, inoltre, non si limita alle sole realizzazioni di lavoro; riguarda bensì più in generale i rapporti con qualsiasi tipo di interlocutore che si faccia portatore di istanze di tipo umanistico e etico-sociale, si riferiscano esse a problemi di rispetto e tutela dell’ambiente, di miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori, di generazione di opportunità occupazionali, di promozione dello sviluppo di date realtà locali e così via. La concezione in parola, in altri termini, si basa sull’idea che le esigenze economico-aziendali (di efficienza, redditività, e competitività) sono necessariamente in conflitto con quelle etico-sociali e che tale conflitto può risolversi solo nell’ambito dei giochi a somma zero, privilegiando sistematicamente questa o quella esigenza a scapito delle altre oppure ricercando una qualche soluzione di compromesso. Per contro, non viene neppure in mente che la creatività imprenditoriale possa più che compensarsi dai benefici ottenibili a più lungo termine coniugando sinergicamente le diverse esigenze che solo in un’ottica miope, di breve periodo, appaiono contrapposte”. V. CODA (1990), *Impresa e lavoro: verso il superamento della concezione antagonista*, Rivista Milanese di Economia, n. 35, p. 6.

²¹ “In effetti, non può esserci un margine di arbitrio nell’identificare determinati individui come partecipanti di una certa organizzazione. Altri individui, oltre a quelli individuati come partecipanti principali all’impresa, ricevono da questi incentivi e contribuiscono a tenerla in vita, e in particolari circostanze questi ‘partecipanti’ possono assumere un ruolo dominante nella determinazione del ruolo organizzativo. Ma quando descriviamo i più importanti partecipanti della maggior parte delle imprese, limitiamo di solito la nostra attenzione a cinque classi principali: dipendenti, investitori, fornitori, distributori e consumatori”. J.G. MARCH, H.A. SIMON (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., New York (trad. it.: *Teoria dell’organizzazione*, Edizioni di Comunità, Milano, 1971, p. 108).

²² V. CODA (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell’impresa*, Giappichelli, Torino.

individui o gruppi che, a seconda delle loro diverse aspettative, pensano, comunicano e utilizzano molteplici prospettive per lo scambio di informazioni, introducendo quindi una certa quantità di “rumore” e complessità nell’intero sistema.

Se da un lato tale concezione può assumere i contorni di una critica all’impresa, cambiando la chiave di lettura può tramutarsi in una risorsa, che offre molteplici opportunità, nella misura in cui venga utilizzata come input per individuare soluzioni alternative ai problemi del sistema complessivo che possono poi essere convertiti in benefici per l’impresa. I gruppi di persone che possono influenzare o che a loro volta sono influenzati dall’attività dell’impresa nella letteratura manageriale sono noti come *stakeholder*²³.

La teoria degli *stakeholder* offre un modo alternativo di guardare all’azienda, non più circoscritto a dipendenti, fornitori e consumatori e organizzato per il perseguimento dell’interesse di un singolo gruppo di *stakeholder*: investitori azionari (azionisti). Di fatto gli studiosi che si concentrano sulla teoria degli *stakeholder* criticano il modello tradizionale della società e la sua eccessiva enfasi sugli azionisti, perché sminuisce il ruolo degli altri *stakeholder*, che possono essere ugualmente importanti per il perseguimento della missione aziendale. Secondo questi studi, gli altri gruppi di *stakeholder* possono avere la stessa influenza sul business degli azionisti. Di conseguenza, le imprese dovrebbero perseguire obiettivi che vanno oltre la mera soddisfazione degli interessi degli azionisti, includendo dunque la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative degli altri *stakeholder*²⁴.

Al fine di contestualizzare la *stakeholder theory* nella letteratura manageriale, si cercherà sommariamente di ripercorrere le linee della sua evoluzione e dei suoi principali concetti condivisi in ambito accademico.

Generalmente si ritiene che la teoria degli *stakeholder* abbia avuto origine con Freeman nel suo *Strategic Management: a stakeholder approach* (1984)²⁵. In realtà tale impostazione teorica e la sua relazione con il sistema aziendale trae le radici in svariati studi precedenti. Nella letteratura internazionale, le origini dell’idea generale espressa dalla teoria degli *stakeholder* sono riconducibili a nozioni maturate con riferimento alla CSR e ad altre questioni relative alla gestione d’impresa, alla teoria dei sistemi e alla teoria organizzativa: in altri termini, le radici del dibattito sulla dimensione sociale dell’impresa vengono chiaramente identificate nei primi studi di management. Si attribuisce inoltre alla teoria degli *stakeholder* proposta da

²³ R.E. FREEMAN, *Strategic Management*, cit.

²⁴ Pulejo in merito afferma: “Si tratta, in altre parole, di trovare il ‘giusto equilibrio’, il temperamento dei molteplici interessi coinvolti, secondo una prospettiva in cui le istanze di natura competitiva-reddituale e quelle di natura etico-sociale diventano un tutt’uno inseparabili”, L. PULEJO (2011), *La gender equality nell’economia dell’azienda: strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*, Franco Angeli, Milano, p. 79.

²⁵ Cfr. R.E. FREEMAN, *Strategic Management*, cit. Si veda anche R.E. FREEMAN, J. MCVEA (2001), *A stakeholder approach to strategic management*, in M.A. HITT, R.E. FREEMAN, J.S. HARRISON (eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, pp. 189-207.

Freeman una derivazione dalla teoria della matrice di sistema, o più precisamente, dalla teoria del “sistema aperto”, che si fonda sulla simultaneità di azioni e reazioni tra l’azienda e l’ambiente di riferimento, riferendosi alle complesse interazioni tra le azioni dei vari soggetti terzi coinvolti, i quali hanno interessi o relazioni con l’organizzazione a vario titolo.

Si sottolinea che le aziende devono assumere impegni chiari e duraturi con gli *stakeholder*²⁶, i quali vanno ben oltre gli obblighi legali. Dall’esperienza si evince che un rapporto armonico tra l’ambiente circostante e i soggetti che vi appartengono può costituire un volano nella creazione di ricchezza per gli azionisti: invero un buon livello di reputazione²⁷ può favorire la creazione di valore²⁸.

Va detto che tale concezione “aperta” del finalismo d’impresa non era però nuova alla nostra dottrina economico-aziendale²⁹, che già sul finire degli anni ’50 aveva iniziato a teorizzare intorno al tema degli interessi convergenti nell’impresa, e sulla necessità che le aziende “rendano conto” alle molteplici categorie di interlocutori aziendali i cui interessi convergono nell’impresa, ponendo in luce il problema dell’equilibrio e del conflitto di interessi ai fini della comunicazione di bilancio³⁰.

In tal senso, la dottrina italiana³¹ sin dagli albori riconosce come l’attività economica sia svolta “dalle persone per le persone”, nell’ambito di società umane, famiglie, imprese e Stato. Le persone dunque sono al centro della ricerca economico-aziendale e le teorie ad essa confluenti, sono fortemente influenzate da ipotesi sulla natura e sul comportamento umano. Tale pensiero è stato certamente influenzato dalla visione sociale della Chiesa³², la quale ha da sempre predicato la centralità della

²⁶ Cfr. A. MARRA (2002), *L’etica aziendale come motore di progresso e di successo: modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese*, Franco Angeli, Milano.

²⁷ L’immagine di un’impresa con una buona reputazione socio-ecologica è fondamentale per instaurare rapporti di fedeltà tra i consumatori, i lavoratori, gli azionisti e l’organizzazione, per approfondimenti si veda: J.J. LAMBIN (2008), *Changing Market Relationships in the Internet Age*, Essay Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve.

²⁸ Cfr. N. MISANI, A. ORDANINI, F. PERRINI, S. PIVATO (2021), *Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano.

²⁹ Cfr. A. D’AMICO (1996), *La funzione armonizzatrice degli interessi convergenti dell’impresa*, Giappichelli, Torino.

³⁰ Cfr. A. AMADUZZI (1957), *Conflitto di equilibrio di interessi nel bilancio dell’impresa*, Cacucci, Bari.

³¹ Per un approfondimento si veda: C. MASINI (1960), *L’organizzazione del lavoro nell’impresa*, Giuffrè, Milano; P. ONIDA (1961), *Economicità, socialità ed efficienza nell’amministrazione di impresa*, Rirea, Roma; F. VERMIGLIO (1992), *Risorse aziendali e valore*, Sinergie, n. 29.

³² “Tutta la vita sociale è espressione della sua inconfondibile protagonista: la persona umana. Di questa consapevolezza la Chiesa ha saputo più volte e in molti modi farsi interprete autorevole, riconoscendo e affermando la centralità della persona umana in ogni ambito e manifestazione della socialità: ‘La società umana è oggetto dell’insegnamento sociale della Chiesa, dal momento che essa non si trova né al di fuori né al di sopra degli uomini socialmente uniti, ma

persona non solo in ambito sociale e di solidarietà, ma anche in ambito economico; la persona ed il suo agire concreto nel mondo sono perciò preminenti sul collettivo.

A contribuire al successo del concetto di *stakeholder* in quanto parti interessate sono state verosimilmente la potenza visiva e la semplicità del modello della *stakeholder theory*. Questa teoria, si è osservato, può essere considerata come “*a genuine theory though a perfectible one*”³³.

Freeman illustra la pluralità di soggetti terzi coinvolti nella gestione aziendale e, inoltre, “*reconceptualize the nature of the firm to encourage consideration of new external stakeholders, beyond the traditional pool – stakeholders, customers, employees and suppliers – legitimizing in turn new forms managerial understanding and action*”³⁴.

Tale approccio offre “*a new way to organize thinking about organizational responsibility. By suggesting that the needs of shareholder cannot be met without satisfying to some degree the needs of the other stakeholders*”³⁵.

L'azienda viene, quindi, considerata come un sistema che coinvolge tutti gli *stakeholder* e, conseguentemente, il puntare sulla rete di relazioni tra soggetti interni ed esterni può avere un impatto sulle dinamiche dell'intera organizzazione. La gestione degli *stakeholder* deve determinare metodi efficaci per coordinare le relazioni multilaterali che interagiscono con l'azienda e sforzarsi di allineare le aspettative spesso divergenti degli *stakeholder* con le aspettative dell'azienda.

Gli azionisti rappresentano solo uno dei gruppi rilevanti di portatori di interessi, che si aggiungono ai molteplici tradizionalmente individuati. Molti studi enunciano chiaramente il concetto che sta anche alla base della teoria degli *stakeholder*, senza tuttavia coniare il termine *stakeholder*. Infatti, sono Berle e Means in uno dei loro ultimi studi sulla separazione tra proprietà e controllo, ad invocare il concetto rappresentato dal termine *stakeholder* nell'affermare che: “*... the control groups have, rather, cleared the way for the claims of a group far wider than either the owner or he control. They have placed the community in a position to demand that modern corporations serve not just their owners or the controllers but all society ...*”³⁶.

Le relazioni e le interazioni all'interno e tra le organizzazioni creano obblighi

esiste esclusivamente in essi e, quindi, per essi'. Questo importante riconoscimento trova espressione nell'affermazione che 'lungi dall'essere l'oggetto e un elemento passivo della vita sociale', l'uomo 'ne è invece, e deve esserne e rimanerne, il soggetto, il fondamento e il fine'. Da lui pertanto ha origine la vita sociale, la quale non può rinunciare a riconoscerlo suo soggetto attivo e responsabile e a lui ogni modalità espressiva della società deve essere finalizzata”. *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, Capitolo terzo, art. 106.

³³ F. LÉPINEUX (2005), *Stakeholder theory, society and social cohesion*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, vol. 5 n. 2, pp. 99-110.

³⁴ D. JAMALI (2008). *A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice*, Journal of Business Ethics, vol. 82 n. 1, p. 217.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ A. BERLE, G. MEANS (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Commerce Clearing House, New York.