

Introduzione

Responsabilità sociale ed etica d'impresa

EMILIO D'ORAZIO*

1. Etica d'impresa: stockholder view v. stakeholder view

L'opinione secondo cui l'impresa ha una dimensione etica, oltre a una dimensione economica e giuridica, è oggi ampiamente accettata. Tuttavia, non vi è accordo tra gli studiosi sulla natura di tale dimensione. Nei suoi aspetti generali, il dibattito su tale questione coinvolge da un lato i fautori della cosiddetta *stockholder view*, per i quali i manager hanno il *dovere morale* di aumentare il *ritorno finanziario* degli *investitori*, e dall'altro i fautori della cosiddetta *stakeholder view*, per i quali i manager hanno il *dovere morale* di rispettare i *diritti* di tutti gli *stakeholders* dell'impresa, cioè quei soggetti (fornitori, clienti, dipendenti, azionisti, management, comunità locale) che possono essere influenzati dal conseguimento degli obiettivi aziendali. Entrambe le concezioni ritengono quindi che il manager abbia doveri morali, ma divergono fortemente su quali siano tali doveri e sulla identificazione dei soggetti nei confronti dei quali esso ha obblighi.

Un modo efficace per intendere la distinzione tra le due prospettive è quello di notare¹ che nella *stockholder view* l'etica e l'economia si intersecano essenzialmente al livello del *mercato*, mentre nella concezione rivale si intersecano ai tre livelli del *mercato*, dell'*organizzazione* e dell'*individuo*. Per i sostenitori della *stockholder view*, infatti, il manager non è tenuto a esercitare il giudizio morale nelle decisioni aziendali quotidiane: se il manager, agendo in accordo con le sole forze impersonali del mercato, si limita a far sì che aumentino i profitti degli *stockholders*, egli così facendo rispetta i *diritti di proprietà* di questi sull'impresa e contemporaneamente promuove (grazie all'azione di una "mano invisibile") il *benessere sociale*; diversamente, se fa riferimento ai principi etici nelle decisioni aziendali quotidiane, egli viola i diritti degli investitori, venendo meno al suo dovere nei confronti dei proprietari dell'impresa, e interferisce con la capacità del mercato di promuovere il benessere generale. In questa prospettiva la ragione morale addotta a sostegno del ruolo etico del management si richiama al rispetto dei diritti di proprietà degli investitori e alla tendenza dei mercati efficienti a promuovere il benessere generale.

I sostenitori della concezione alternativa ritengono, al contrario, che i manager non possano non esercitare il giudizio etico nelle decisioni aziendali quotidiane poiché ognuna di esse, in quanto finisce necessariamente per giovare a qualche *stakeholder* e per danneggiare qualche altro, è di tipo etico. La ragione morale

* Centro Studi Politeia, Milano.

addotta a sostegno del ruolo etico del management è in questo caso l'esistenza in capo ai manager del dovere di rispettare i diritti morali di tutti gli *stakeholders* dell'impresa.

I saggi e gli studi di caso raccolti in questo fascicolo affrontano in prospettiva interdisciplinare il tema della responsabilità sociale d'impresa (RSI) o *Corporate social responsibility*² (CSR), cioè della “good corporation” così come si è venuto imponendo negli ultimi anni anche in Italia. Un modo per determinare che cosa è una impresa socialmente responsabile è quello di interrogarsi su quale sia lo scopo dell'impresa oggi. Ci proponiamo pertanto di svolgere in questa introduzione un'analisi delle teorie oggi più autorevoli circa la natura e lo scopo dell'impresa, e in particolare della *corporation*, all'interno della società in cui esse operano³. L'analisi si occuperà quindi di evidenziare la *dimensione normativa* della CSR.

2. La natura e lo scopo della corporation

Negli ultimi decenni, la concezione tradizionale che considera l'impresa una proprietà privata, uno strumento in mano ai suoi proprietari da impiegare in vista del profitto, è stata messa in discussione. Un modo alternativo di intendere lo scopo dell'impresa è quello di considerare gli individui e i gruppi influenzati dalle decisioni di business, cioè i cosiddetti *stakeholders*. Sempre più, infatti, alle imprese è richiesto non soltanto di non produrre danni alla società, ma di contribuire direttamente al suo benessere; pertanto, si richiede che esse non si limitino a rispettare la legge ma vadano al di là del suo dettato favorendo l'esercizio del giudizio morale nel processo decisionale manageriale⁴. I fattori che hanno portato a questo mutamento di prospettiva sono principalmente due:

- a) le moderne *corporations* non sembrano più adattarsi al vecchio modello dell'impresa in cui proprietà e controllo erano associati: la moderna *corporation* è posseduta da *stockholders* che hanno scarso o nullo coinvolgimento – psicologico e operativo – nella sua vita. Di conseguenza le *corporations* vengono considerate sempre più come entità autonome capaci di perseguire scopi e di assumere decisioni⁵;
- b) l'accresciuto potere esercitato dalle moderne *corporations* sulla società: con l'aumento del loro potere è aumentata nella società anche la consapevolezza dei costi esterni – in termini di inquinamento ambientale, diffusione di prodotti pericolosi, ecc. – che le imprese possono scaricare su di essa⁶.

L'evoluzione della *corporation* pertanto sembra lasciare aperte solo due alternative riguardo alla questione della sua responsabilità: riconoscere che essa ha responsabilità sociali estese, oppure tentare di adattare la nuova realtà organizzativa al vecchio modello di impresa. Come vedremo più oltre, studiosi come William Evan e Edward Freeman hanno scelto la prima alternativa, sostenendo che le *corporations* non sono solo istituzioni economiche, ma anche *istituzioni sociali*; mentre altri, come Milton Friedman, hanno optato per la seconda alternativa, giungendo a rifiutare l'idea stessa di “responsabilità sociale dell'impresa”. È utile far precedere l'esame di queste teorie da un breve resoconto del dibattito sulla CSR nel 20° secolo.

2.1 Un breve excursus storico

Naturalmente le questioni concernenti lo scopo e le responsabilità dell'impresa non sono nuove. Esse sono state sollevate e discusse in vari momenti nel corso del 20° secolo. Basti pensare al celebre dibattito sui "doveri fiduciari dei manager" svoltosi durante la Depressione tra i giuristi Dodd e Berle, in cui furono espresse alcune delle concezioni principali.

Berle nel 1931 sostenne che "tutti i poteri attribuiti a una *corporation* o al suo management devono essere sempre esercitabili solo a vantaggio di tutti gli *shareholders*..."⁷. Questa tesi derivava dalla concezione più generale che considera il *Corporate law* un ramo del *Law of trusts*: ciò comportava che i manager vedessero se stessi come *trustees* degli *shareholders* e che quindi agissero avendo come unico obiettivo il soddisfacimento dei loro interessi⁸. Ne derivava quindi una concezione assai ristretta della responsabilità sociale dell'impresa.

Alla tesi di Berle rispose Dodd l'anno successivo. Egli, dopo aver concordato con Berle che gli *shareholders* dovessero essere protetti dai manager egoisti, affermò ciononostante che i poteri del manager dovessero essere usati a beneficio dell'intera comunità e che l'opinione pubblica si aspettava che i manager riconoscessero e rispettassero volontariamente alcuni obblighi verso la comunità, i lavoratori e i consumatori. Dodd sottolineò inoltre come "l'impresa fosse autorizzata e incoraggiata dal diritto a essere al servizio principalmente della comunità piuttosto che ad essere una fonte di profitto per i suoi proprietari" e come i manager dovessero prendere in considerazione gli interessi di molte differenti *constituencies* dell'impresa. Secondo Dodd quindi

...i manager...sono fiduciari di una istituzione [con molteplici costituenti] piuttosto che procuratori degli *stockholders*⁹.

Sia Dodd sia Berle riconoscevano che l'assunto secondo cui gli *shareholders* sono i proprietari della *corporation* non poteva più fornire la giustificazione dell'esistenza di doveri fiduciari in capo al management. Come avevano rilevato Berle e Means nel fondamentale studio *The Modern Corporation and Private Property* del 1932, la separazione della proprietà dal controllo aveva reso antiquata la "tradizionale logica della proprietà", con la conseguente perdita da parte degli *shareholders* di qualsiasi status speciale basato sui diritti di proprietà. Secondo Berle e Means

...I proprietari della proprietà passiva, cedendo il controllo e la responsabilità sulla proprietà attiva, hanno ceduto il diritto a che la *corporation* venga amministrata nel loro esclusivo interesse – essi hanno sciolto la comunità dall'obbligo di proteggerli nella misura ampia implicita nella dottrina dei diritti assoluti di proprietà¹⁰.

Ma sottraendo il controllo ai proprietari, i manager per ciò stesso non hanno conferito a se stessi il diritto di dirigere la *corporation* a proprio vantaggio. Per Berle e Means esisteva infatti una terza alternativa:

I gruppi di controllo hanno piuttosto aperto la strada alle pretese di un gruppo assai più ampio di quello dei proprietari e dei detentori del controllo. Essi hanno posto la comunità nella posizione di esigere che la moderna *corporation* sia al servizio non solo dei proprietari ma dell'intera società¹¹.

Secondo questa terza alternativa le pretese della proprietà e dei gruppi di controllo devono cedere di fronte "ai supremi interessi della società".

In linea con questa conclusione, come abbiamo visto sopra, è la posizione di Dodd, espressa nel dibattito con Berle, volta a difendere più ampie responsabilità per il management. Berle, nella sua replica a Dodd, stranamente rifiutò la posizione di Dodd poiché temeva che estendendo la serie delle *constituencies* si sarebbe giunti non a portare benefici ad esse ma a sancire il potere assoluto del management. Secondo Berle

Quando l'obbligo fiduciario del management verso gli *stockholders* è indebolito o eliminato (il potere) del management diventa per tutti gli scopi pratici assoluto¹².

Per cui, sostenne Berle, sarebbe pericoloso per la comunità e dannoso per il business eliminare i doveri fiduciari verso gli *stockholders* che il diritto impone ai manager. Egli scrisse a questo riguardo:

Non controllato dagli attuali contrappesi giuridici, un assolutismo economico-sociale degli amministratori, anche se benevolo, potrebbe essere pericoloso; e in ogni caso difficilmente fornirebbe la base più solida su cui costruire la ricchezza economica che l'industrialismo sembra esigere¹³.

In conclusione, per Berle le *corporations* dovrebbero essere amministrate a vantaggio degli *shareholders* non perché questi ne sono i "proprietari", o a causa di qualche relazione di agenzia, ma perché in questo modo tutte le altre *constituencies* stanno meglio. Il dovere fiduciario del manager verso gli azionisti trova così la sua giustificazione in considerazioni di *public policy*.

Il dibattito tra Berle e Dodd proseguì anche negli anni successivi, e nonostante la difesa persuasiva di Dodd dell'esistenza in capo alle *corporations* di una più ampia serie di responsabilità¹⁴, Berle non si convinse della validità delle tesi di Dodd fino al 1954¹⁵. Una eco del dibattito tra Berle e Dodd può essere ancora udita nelle discussioni di oggi.

Sempre negli anni '30 altri studiosi invocarono più ampie responsabilità per gli *executives*; tra questi Chester I. Barnard che nel descrivere il manager come creatore e promotore in una organizzazione di valori etici, sottolineò, in un classico della teoria dell'organizzazione *The Functions of the Executives* (1938), il ruolo strumentale della *corporation*: scopo dell'impresa – egli sostenne – è essere al servizio della società e pertanto le *corporations* sono mezzi per più fini, piuttosto che fini in sé¹⁶.

Dopo la seconda Guerra mondiale, e in particolare negli anni '50, l'idea della CSR fu imposta al mondo delle imprese soprattutto da pubbliche prese di posizione da parte di *business people*: è del 1953 l'influente libro di Howard Bowen *Social Responsibilities of the Businessman*, in cui si sottolinea la forza intellettuale della dottrina secondo cui i leader aziendali sono "al servizio della società" e "gestire l'impresa semplicemente nell'interesse (in senso stretto) degli *shareholders* non è il loro solo dovere"¹⁷.

Negli anni '60 il dibattito sulla CSR fu impostato a partire da due interessanti domande poste da Keith Davis¹⁸: "Quali obblighi gli uomini d'affari hanno verso la società?" e "Possono le imprese permettersi di ignorare le proprie responsabilità sociali?" Dal dibattito emersero numerose definizioni di CSR volte a rendere meno vago e ambiguo il concetto. Esso è stato spesso definitivo come l'assunzione volontaria di responsabilità da parte dell'impresa che vanno oltre quelle puramente economiche e giuridiche. Questo aspetto è colto da Joseph Mc Guire quando afferma:

L'idea di responsabilità sociale suppone che la *corporation* abbia non solo obblighi

economici e giuridici, ma anche responsabilità verso la società che si estendono oltre questi obblighi¹⁹.

Altre definizioni proposte sono impregnate sull'idea di “*stakeholder*”. La definizione di CSR data da Thomas Jones recita così:

la nozione secondo cui le *corporations* hanno un obbligo verso gruppi presenti nella società diversi dagli *stockholders* e al di là di quanto prescritto dalla legge e dai contratti di lavoro²⁰.

Un importante tentativo di colmare il gap tra aspettative economiche e aspettative di altra natura è stato compiuto da Archie Carroll nel 1979. La definizione di CSR da lui proposta è la seguente:

la responsabilità sociale dell'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento²¹.

In particolare, Carroll concepisce la responsabilità sociale dell'impresa come un *modello a quattro stadi*: oltre le responsabilità economiche (“essere redditizia”) e giuridiche (“obbedire alla legge”) stanno le responsabilità etiche, che riguardano

comportamenti e attività supplementari che non sono necessariamente codificate nel diritto ma che ciò nonostante i membri della società si aspettano dall'impresa²².

Infine, oltre le responsabilità etiche vi sono le responsabilità discrezionali (“essere un buon cittadino aziendale”), vale a dire quelle che non sono prescritte dalla legge o dall'etica, ma “semplicemente desiderate dalla società”. Successivamente Carroll, per fornire un modo efficace di illustrare graficamente i quattro componenti della sua definizione, ha incorporato il suo modello nella famosa “Piramide della CSR”²³ che ha goduto di ampia popolarità tra gli studiosi e che rimane ancora oggi uno dei paradigmi principali della CSR²⁴.

Nonostante il gran numero di definizioni proposte dai diversi autori, una questione importante rimaneva irrisolta nel dibattito sulla CSR svoltosi negli anni 50-70: trovare il fondamento morale della nozione stessa. Il termine “responsabilità” esprime infatti un concetto normativo in quanto implica un obbligo verso qualcuno. Ma perché l'impresa ha responsabilità sociali? qual è il fondamento morale di tale responsabilità? I fautori della CSR a questo riguardo non hanno prodotto nessun chiaro e accettato principio morale generante sull'impresa l'obbligo di operare per il miglioramento sociale²⁵.

Al contrario, a partire dalla metà degli anni '70, ha cominciato a svilupparsi un ri-orientamento teorico riguardante la risposta dell'impresa all'ambiente sociale, denominato “*corporate social responsiveness*”²⁶, che ha rappresentato un tentativo di sfuggire ai problemi di natura normativa non risolti nel dibattito precedente sulla CSR.

William Frederick ha distinto tra CSR e *corporate social responsiveness*, nel seguente modo:

la *corporate social responsiveness* riguarda la capacità di un'impresa di rispondere alle pressioni sociali. L'atto di rispondere, o di raggiungere un atteggiamento *responsive*, alla società è il centro dell'interesse...Si fruga l'organizzazione alla ricerca di meccanismi, procedure e modelli di comportamento che, presi collettivamente, caratterizzerebbero l'organizzazione come più o meno capace di rispondere alle pressioni sociali²⁷.

Si è passati così da un dibattito su una nozione etica, la responsabilità sociale, a uno su una nozione più tecnica o moralmente neutra: la *social responsiveness*. Il

problema non è più morale, cioè se una impresa debba rispondere ai problemi sociali in base a un senso di responsabilità sociale, ma pragmatico, cioè occuparsi della abilità di un'impresa di rispondere e dei cambiamenti che sono necessari per consentirle di rispondere efficacemente.

Un vantaggio del nuovo approccio è il suo orientamento manageriale. Dato questo vantaggio, tuttavia, esso non offre una guida al management più idonea di quella offerta dalla CSR sulle migliori politiche da adottare per produrre il miglioramento sociale. In conclusione, il concetto di *social responsiveness* ha il difetto di non contenere alcuna esplicita teoria morale, e non propone alcun specifico insieme di valori per l'impresa²⁸.

Come conseguenza alcuni studiosi hanno espresso il bisogno di un altro concetto, un concetto che andando oltre la CSR e la *corporate social responsiveness* includesse nel modello i *risultati* della accettazione da parte delle imprese della CSR e della adozione di una filosofia di *responsiveness*. Donnd Wood ha elaborato a questo proposito il concetto di *corporate social performance* (CSP) che integra i tre aspetti dell'attività di un'impresa riguardo alle sue preoccupazioni sociali.

La definizione di *corporate social performance* (CSP) proposta da Wood è la seguente:

Una configurazione aziendale di principi di responsabilità sociale, processi di responsabilità sociale e di politiche, programmi e altri risultati osservabili collegati alle relazioni sociali dell'impresa²⁹.

La proposta di Wood è che i tre elementi, *principi, processi e risultati osservabili*, integrati in un modello, possono essere usati per valutare la *performance* sociale di un'impresa. In vista di ciò si dovrà esaminare:

il grado a cui principi di *social responsibility* motivano le azioni intraprese per conto dell'impresa, il grado a cui l'impresa fa uso di processi socialmente responsabili, l'esistenza e la natura di politiche e programmi volti a gestire le relazioni sociali dell'impresa e gli impatti sociali (i risultati osservabili) di azioni, programmi e politiche dell'impresa³⁰.

La definizione di CSP proposta da Wood sembra in grado di ristabilire un collegamento tra *social responsibility* e *social responsiveness*.

Le posizioni descritte in questa breve ricostruzione storica hanno in comune l'adozione di un *approccio normativo* al tema della CSR: le varie posizioni sostengono che le *corporations* devono comportarsi in modi che sono completamente diversi da quelli prescritti dallo scopo tradizionale dell'impresa di massimizzazione del profitto per l'azionista. Secondo questa prospettiva alternativa, le imprese devono essere gestite al fine di essere al servizio degli interessi di consumatori, dipendenti, investitori, fornitori e comunità come pure degli *shareholders*.

Tuttavia, perché le questioni normative emerse nel dibattito sulla CSR e successivamente ignorate dai sostenitori della *social responsiveness* venissero trattate effettivamente, occorrerà attendere gli anni '80 e '90 con la nascita e il progressivo affermarsi della *business ethics* come campo di studi autonomo. Più oltre daremo conto di alcune teorie, la teoria degli *stakeholders* e la teoria del contratto sociale, che sono direttamente rilevanti per le imprese.

2.2. *L'etica del libero mercato di M. Friedman*

Il movimento verso la CSR non è stato, tuttavia, esente da critiche.

L'economista Milton Friedman, nella versione della *stockholder view* da lui difesa, rifiuta la dottrina della responsabilità sociale dell'impresa in quanto "essenzialmente sovversiva" dei valori fondamentali di una società libera – intendendo con tale espressione una società con mercati totalmente liberi in cui il ruolo dello stato è limitato alla prevenzione della coercizione e della frode. Pertanto, in una società libera, secondo Friedman³¹,

c'è una e solo una responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che compete apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode (p. 141).

La decisione manageriale di sacrificare i profitti aziendali al conseguimento di obiettivi sociali, quali, per esempio, "favorire l'occupazione, eliminare le discriminazioni e evitare l'inquinamento", finirebbe quindi per aprire la strada al socialismo. Per Friedman, infatti, solo il sistema capitalista può garantire efficacemente i diritti politici.

Questa tesi presuppone il riferimento alla teoria neoclassica dell'impresa³² secondo cui l'impresa è di proprietà di un gruppo di investitori che si uniscono tra loro volontariamente mettendo insieme le proprie risorse al fine unico di raggiungere un aumento della loro ricchezza. Data questa premessa, si perviene logicamente alla conclusione che l'impresa non ha obblighi etici al di là di quelli verso i propri investitori. Rifiutando il modello della separazione tra proprietà e controllo Friedman ritiene – poiché sono gli investitori a possedere l'impresa e ad assumere i manager per gestirla per loro conto - che i manager siano "agenti" degli investitori e pertanto abbiano l'obbligo fiduciario riconosciuto dalla legge di agire nel loro *interesse esclusivo*³³. Pretendere, come fanno i fautori della dottrina della responsabilità sociale dell'impresa, che i manager siano responsabili nei confronti della società nel suo complesso equivale a chiedere loro di violare i propri obblighi di tipo fiduciario nei confronti degli investitori/proprietari. Secondo Friedman,

In una libera impresa, [...] un dirigente è un dipendente dei proprietari. Egli ha una diretta responsabilità verso i suoi datori di lavoro: la responsabilità di dirigere l'impresa in accordo con i loro desideri, [...] sempre che ciò avvenga conformemente alle regole fondamentali della società, sia quelle incorporate nella legge sia quelle incorporate nell'etica [...] Il punto centrale è che, in qualità di dirigente, il manager è l'agente dei proprietari dell'impresa [...], e la sua responsabilità principale è verso di loro (pp. 137 – 138).

A sostegno di tale tesi Friedman adduce, tra gli altri, l'argomento della "tassazione" secondo cui i manager che nella loro attività praticano la "responsabilità sociale", poiché usano per risolvere i problemi sociali il denaro degli investitori senza il loro permesso, "tassano" questi ultimi, e mancando dell'autorità necessaria per farlo – essendo essi dipendenti privati piuttosto che "officials" pubblicamente eletti – e delle necessarie competenze specifiche - con la conseguenza che le loro decisioni sono probabilmente destinate a produrre danni sociali anziché benefici –, la loro azione è *moralmente illegittima*. La conclusione pertanto è che i manager possono operare legittimamente solo nei limiti posti dal loro ruolo di agenti al servizio degli interessi degli investitori e che la responsabilità sociale è da ascrivere allo stato e non all'impresa.

Friedman, tuttavia, non nega che il management possa impegnarsi in attività "sociali" (come vendere prodotti più sicuri, o fornire luoghi di lavoro meno peri-

colosi) ma coerentemente ritiene che debba farlo solo in prospettiva strategica, cioè solo nella misura in cui tali attività contribuiscono ad aumentare i profitti dell'azienda (riducendo le spese legali conseguenti a liti, migliorando la buona reputazione dell'organizzazione, aumentando le vendite, ecc.). Pertanto, se tali attività (che altri potrebbero chiamare "socialmente responsabili") non sono giustificabili in termini di un guadagno per gli investitori, allora esse non dovrebbero essere intraprese.

A ben guardare, le tesi di Friedman sono di tipo etico: i profitti sono giustificati non per il loro valore in sé ma perché con essi si crea una più grande quantità di ricchezza di quanto sia possibile realizzare con ogni altro mezzo. Inoltre, Friedman argomenta a favore della ricerca del profitto affermando esplicitamente che essa deve evitare la frode e rimanere entro i limiti posti dalla moralità della comunità³⁴.

2.2.1. Una critica alle tesi di Friedman basata sull'esistenza di doveri morali *prima facie*

Al giurista Christopher Stone si deve l'esame critico di alcuni degli argomenti che potrebbero essere adottati a sostegno della posizione di Friedman³⁵.

Secondo l'argomento della "promessa", alla base dell'obbligo della *corporation* nei confronti degli azionisti vi sarebbe il dovere morale di mantenere le promesse e il management al momento dell'assunzione ha promesso agli azionisti di massimizzare i loro profitti. Ad avviso di Stone è facile mostrare che una simile promessa in realtà non è mai stata fatta dal momento che

Pochi azionisti in America, sempre che ce ne siano, investono il loro denaro in una *corporation* in base alla espressa promessa del management che essa sarà gestita in modo tale da massimizzare il loro guadagno. In verità, pochi azionisti in America investono il loro denaro direttamente in una *corporation* [...] (p. 142).

Inoltre, anche se tale promessa fosse stata fatta, occorrerebbe però tenere sempre presente che talvolta può essere moralmente giustificato romperla, per esempio in presenza di interessi sociali più forti, per cui, conclude Stone:

a) Non sono affatto convinto che la gente interpreterebbe [la promessa] nel senso 'massimizza liberamente in ogni modo possibile', anche se questo significasse inquinare l'ambiente, ignorare o violare la legge; e b) non sono affatto convinto che [...] la maggior parte della gente non supporrebbe che essa dovrebbe essere – moralmente – violata in qualche caso (p. 142).

Collegato a questo argomento è quello dell' "agenzia", secondo cui gli azionisti avrebbero nominato il management come loro agente. Ad avviso di Stone, questo argomento è errato in quanto nella realtà gli azionisti mai designano i manager come loro agenti. In definitiva questo argomento si ridurrebbe a questo:

[...] che per qualche ragione gli amministratori dell'azienda dovrebbero moralmente considerare se stessi come agenti più degli azionisti che dei consumatori, dei creditori, dello stato, della comunità circostante (p. 143).

Ma, si chiede Stone, quale sarebbe questa ragione? e in quale misura ciò avviene? Tali domande però rimangono senza risposta.

L'ultimo argomento esaminato si basa su considerazioni di "ruolo": in alcune circostanze si è soliti assegnare obblighi a determinate categorie di persone per il

semplice fatto che hanno assunto un qualche ruolo (in questo modo nascono per esempio gli obblighi del medico verso il paziente e dei genitori verso i figli). Secondo questo argomento i manager hanno un obbligo fiduciario nei confronti degli investitori. Ma, ad avviso di Stone, l'essere fiduciari non può significare nullo altro che i manager

sono soggetti alle norme giuridiche sui fiduciari – cioè che essi non possono impegnarsi in transazioni in cui agiscono sia per se stessi che a titolo fiduciario, [...] e simili (p. 143).

Ma, si chiede Stone, anche assumendo l'esistenza di doveri fiduciari di tipo giuridico e anche considerando gli obblighi del management nei confronti degli azionisti come rientranti in tale categoria,

che cosa, nell'assumere il ruolo di dirigente d'azienda, renderebbe immorale per un manager il coinvolgere la *corporation* nella spesa [ad esempio, per il controllo dell'inquinamento]? (p. 144).

Gli argomenti sopra presentati – a giudizio di Stone – trascurerebbero in sostanza il fatto che

i più forti obblighi morali [...] sono al massimo obblighi *prima facie*, e non è evidente perché essi prevarrebbero su altri obblighi morali sociali di segno opposto che potrebbero essere riconosciuti (p. 144).

Infatti, una volta riconosciuta l'esistenza nella moralità solo di doveri *prima facie* – tali per cui ammettono eccezioni - e non anche di doveri assoluti, occorre che i manager riconoscano anche che nel soppesare e nel confrontare nel corso della loro attività i vari obblighi morali verso le diverse *constituencies* dell'impresa quelli verso gli azionisti sembrano abbastanza deboli in confronto alle pretese altrui (p. 144).

In conclusione, non sembra esservi alcun solido fondamento alla tesi secondo cui l'unico obbligo in capo al management sia quello di garantire i profitti agli azionisti. Di certo i manager possono avere tale obbligo, ma questo non li esonera da altre responsabilità morali³⁶: possono infatti esistere per i manager obblighi più fondamentali dell'unico obbligo riconosciuto da Friedman, tra i quali quello verso i consumatori, i dipendenti, la comunità circostante e le generazioni future.

2.3. La teoria degli stakeholders: alcune sfide

Poiché la teoria di Friedman non riesce a considerare e a trattare adeguatamente gli interessi e i diritti di tutti gli *stakeholders* dell'impresa, si è proceduto alla elaborazione di una teoria alternativa – la teoria degli *stakeholders* - capace di descrivere meglio le relazioni intercorrenti tra l'impresa e le sue diverse *constituencies*. La necessità di una nuova teoria è stata ben espressa da E. Fama:

[...] la proprietà del capitale non deve essere confusa con quella dell'impresa. In una impresa ogni elemento è sempre posseduto da qualcuno. Essa è semplicemente l'insieme di contratti sul modo in cui gli input si uniscono per creare output e sul modo in cui gli introiti dagli output sono divisi tra gli input. In questa prospettiva basata su "connessioni di contratti" la proprietà dell'impresa diventa un concetto irrilevante³⁷.

Pertanto, se il concetto di "proprietà" è divenuto irrilevante è il riferimento a quello di "connessioni di contratti" che ha consentito l'individuazione di una teoria più adeguata, in cui l'impresa è parte di una rete di obblighi nei confronti di una serie di *stakeholders*³⁸. Vedremo nei paragrafi successivi come la teoria abbia –

accanto a un uso descrittivo e a un uso strumentale – anche una portata normativa.

La sfida principale che si presenta una volta adottata la teoria degli *stakeholders*, consiste nello stabilire se essa debba servire a *gestire* meglio quei gruppi noti come *stakeholder* oppure a trattarli più *eticamente*. A questo proposito si può distinguere tra approccio *strategico*, approccio *multi-fiduciario* e *new stakeholder synthesis approach*³⁹.

L'approccio strategico considera gli *stakeholders* prevalentemente come fattori di cui i manager devono tener conto nel processo decisionale e che devono essere gestiti affinché non ostacolino il perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa. In questo approccio gli *stakeholders* sono quindi considerati "strumentalmente", in quanto fattori che potenzialmente possono influenzare il raggiungimento dello scopo prioritario di ottimizzare gli interessi degli *stockholders*⁴⁰.

L'approccio multi-fiduciario sostiene invece che il manager ha un obbligo fiduciario nei confronti di tutti gli *stakeholders* dell'impresa esattamente come l'ha nei confronti degli azionisti. Secondo questo approccio tutti gli *stakeholders* devono essere trattati dal management come aventi interessi egualmente importanti meritevoli di essere soddisfatti congiuntamente⁴¹.

Tra queste due posizioni estreme si colloca la terza prospettiva, secondo la quale i manager hanno obblighi morali nei confronti degli *stakeholders* (diversi dagli azionisti) ma di tipo non fiduciario. Pertanto, l'obbligo fiduciario del management nei confronti degli azionisti rimane intatto, ma ci si attende che venga rispettato all'interno di un contesto di responsabilità etica; tale responsabilità si esprime nel dovere morale di non produrre danno, di non mentire, di non imbrogliare, ecc. La gestione degli *stakeholders*, dunque – poiché non dovrebbe essere semplicemente un modo migliore di gestire ma un modo etico di gestire – richiede l'assunzione di una prospettiva che tenti di integrare l'approccio strategico con quello multifiduciario⁴².

Connessa con questa sfida è l'altra, consistente nel comprendere che il modello degli *stakeholders* si contrappone al modello convenzionale input-output dell'impresa⁴³. In quest'ultimo modello l'impresa è raffigurata principalmente come un'attività economica in cui risorse economiche sono raccolte allo scopo di fare profitti. Investitori, dipendenti e fornitori mettono a disposizione *inputs* che l'impresa trasforma in *outputs* a vantaggio dei consumatori. È chiaro che ogni fornitore di *inputs* si aspetta di ricevere da ciò un compenso adeguato. Nel modello degli *stakeholders* l'impresa è invece raffigurata non solo come una serie di transazioni di mercato ma come uno sforzo cooperativo (e competitivo) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo. L'impresa è quindi una organizzazione in cui e attraverso cui molti differenti individui e gruppi tentano di raggiungere propri fini. Un'impresa interagisce continuamente con i propri *stakeholders* e molto del suo successo dipende da quanto bene tutte queste relazioni sono gestite. Gestire relazioni con gli *stakeholders*, piuttosto che *inputs* e *outputs*, può offrire un modello adeguato per comprendere come si comportano e come dovrebbero comportarsi gli individui nell'impresa.

Un'ultima sfida consiste nel comprendere che la teoria degli *stakeholders* può avere tre usi distinti, sebbene interrelati: 1) la teoria è *descrittiva*: fornisce un modello che descrive che cosa è una *corporation*; descrivendo la *corporation* come

un insieme di interessi cooperativi e concorrenti dotati di valore intrinseco, si dovrebbe ottenere una più adeguata spiegazione di come essa funziona; 2) la teoria è *strumentale*: fornisce un *framework* per stabilire le connessioni, o la mancanza di connessioni, tra la pratica della gestione degli *stakeholders* e la realizzazione di scopi aziendali; la premessa qui è che praticare una efficace gestione degli *stakeholders* dovrebbe condurre alla realizzazione dei tradizionali scopi aziendali, quali la redditività, la stabilità e lo sviluppo; 3) la teoria è *normativa*: fornisce una risposta alla domanda: quale è lo scopo della *corporation* e nei confronti di chi i manager hanno obblighi? In questo suo ultimo uso la teoria implica l'accettazione di due idee: a) gli *stakeholders* sono identificati attraverso il *loro* interesse nella organizzazione, indipendentemente dal fatto che questa abbia un corrispondente interesse in loro; b) gli interessi di tutti gli *stakeholders* sono dotati di *valore intrinseco*, cioè meritano considerazione indipendentemente dalla capacità di un gruppo di *stakeholder* di promuovere gli interessi di un altro gruppo, per es. gli azionisti⁴⁴. L'accettazione di queste due idee definisce una sorta di *moralità dell'organizzazione* che costituisce il "nucleo" normativo della teoria degli *stakeholders*: gli interessi legittimi degli *stakeholders* richiedono riconoscimento da parte dei manager come una questione di *diritti morali*⁴⁵.

Dei tre usi, quello normativo è considerato fondamentale in quanto in esso la teoria degli *stakeholders* – in tutte le sue forme – trova la sua giustificazione. È infatti opinione diffusa tra gli studiosi che ciò che rende unica la teoria degli *stakeholders* nel panorama delle teorie del management, sia l'attenzione rivolta all'aspetto normativo, ai fondamenti morali del business⁴⁶.

Nei paragrafi successivi presenteremo alcune versioni della teoria degli *stakeholders* basate su differenti teorie etiche normative.

2.3.1 L'approccio multi-fiduciario agli stakeholders di R. E. Freeman

A William Evan e Edward Freeman si deve l'elaborazione di una teoria dell'impresa basata sul modello degli *stakeholders* capace di offrire un resoconto della natura e dello scopo dell'impresa e delle pretese morali che questa deve soddisfare. In un articolo del 1988, dal titolo "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism"⁴⁷, avanzano la proposta che la dottrina secondo cui la sola responsabilità dei manager è esclusivamente nei confronti degli azionisti, venga sostituita da quella secondo cui i manager hanno un "rapporto fiduciario" verso una ampia serie di *stakeholders* dell'impresa, intendendo con questo termine "fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e la comunità locale, come pure il management nel suo ruolo di agente di questi gruppi", cioè quegli individui o gruppi che hanno "un interesse legittimo o una pretesa legittima sull'impresa", avendo essi investito tempo e risorse nella relazione con essa⁴⁸.

Questa versione della teoria trova il suo *fondamento morale* nel principio kantiano del *rispetto delle persone*, principio secondo cui queste devono essere trattate come *fini in sé* e non meramente come mezzi per qualche fine. È sulla base di questo principio che Evan e Freeman possono sostenere che i *diritti di proprietà* degli azionisti non sono assoluti e non possono pertanto giustificare l'uso delle persone (degli *stakeholders*) come *mezzi* in vista di fini aziendali. Scrivono a questo riguardo:

[...] ognuno di questi gruppi di *stakeholder* ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse [...] Perciò, i diritti di proprietà non sono assoluti, in modo particolare quando confliggono con importanti diritti di altri. Il diritto di proprietà non implica quello di trattare gli altri come mezzi per un fine (p. 97 e p. 100).

In questa prospettiva dunque gli *stakeholders* sono trattati come *soggetti morali* titolari di *diritti*. Date queste premesse di natura etica gli autori ricavano i due seguenti *principi* per il management:

P1: l'impresa deve essere gestita per il bene dei suoi *stakeholders*: consumatori, fornitori, proprietari, dipendenti, e comunità. I diritti di questi gruppi devono essere garantiti, e, inoltre, tali gruppi devono partecipare alle decisioni che in modo significativo toccano il loro benessere.

P2: Il management intrattiene un rapporto fiduciario con gli *stakeholders* e con la *corporation* come entità astratta. Esso deve agire nell'interesse degli *stakeholders* in qualità di loro agente, e nell'interesse della *corporation* per assicurarne la sopravvivenza, salvaguardando gli interessi di lungo termine di ogni gruppo (p. 103).

Il P1, o *Principio di Legittimità Aziendale*, ridefinisce lo *scopo dell'impresa* e implica la legittimità delle pretese degli *stakeholders* su di essa. Il P2, o *Principio Fiduciario*, definisce il *dovere del management* di riconoscere le pretese legittime degli *stakeholders* sull'impresa. La sfida etica per il management consiste perciò nel cercare di soddisfare le pretese legittime avanzate da una varietà di *stakeholders* dell'impresa, che include, naturalmente, anche i proprietari. A questo proposito occorre sottolineare che per la teoria in esame

la ragione per dare profitti ai proprietari non consiste nel fatto che essi "possiedono" l'impresa, ma nel fatto che il loro sostegno è necessario alla sua sopravvivenza (p. 103),

e che tale considerazione vale per ogni gruppo di *stakeholder*. In questa proposta, quindi, il management svolge un ruolo "speciale" consistente nel mantenere in equilibrio le relazioni tra tutti i gruppi di *stakeholder*, coordinando e massimizzando gli interessi di tutti.

In breve, il management [...] deve badare alla salute della società, e questo richiede il bilanciamento delle molteplici pretese confliggenti degli *stakeholders* (p. 103).

Pertanto, il management tratta tutti gli *stakeholders* come portatori di interessi egualmente importanti e ha un obbligo fiduciario (inteso come obbligo *prima facie*) nei loro confronti. È chiaro a questo riguardo che – poiché non è sempre possibile soddisfare tutte le pretese di tutti gli *stakeholders*, in quanto alcune di esse possono confliggere con altre – talvolta può accadere che uno dei gruppi di *stakeholder* possa trarre da particolari decisioni manageriali un vantaggio economico a spese di altri gruppi. In merito a ciò⁴⁹ il *Principio Fiduciario* riconosce espressamente

il dovere del management di agire nell'interesse di lungo termine della *corporation* [...] quando gli interessi del gruppo prevalgono sugli interessi delle singole parti del contratto collettivo (p. 104).

In conclusione, ciò a cui la proposta teorica di Evan e Freeman mette capo è una *ridefinizione dello scopo della corporation*, che risulta essere quello di

fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli *stakeholders* (p. 103).

Secondo questa prospettiva, dunque, il successo nel soddisfare gli interessi di molteplici *stakeholders* – e non il soddisfare convenzionali criteri economici e

finanziari – costituisce il test definitivo per valutare la *performance* aziendale.

Infine, occorre sottolineare che per Evan e Freeman se questo è lo scopo della *corporation* allora la sua stessa struttura organizzativa dovrà riflettere l'idea di "gestione degli *stakeholders*": a questo proposito, il principale "meccanismo strutturale", la cui adozione è prevista soprattutto per le imprese di grandi dimensioni, è un Consiglio di Amministrazione composto da rappresentanti dei diversi gruppi di *stakeholders* eletti da una apposita "assemblea degli *stakeholders*", con la responsabilità di gestire gli affari della *corporation* nel rispetto degli interessi dei suoi *stakeholders*, garantendo così la soluzione positiva di eventuali conflitti⁵⁰.

2.3.1.1 Una critica all'approccio multi-fiduciario agli *stakeholders* basata sulla distinzione tra obblighi morali e obblighi fiduciari

Il filosofo Kenneth E. Goodpaster⁵¹ ha criticato la tesi sostenuta dai fautori dell'approccio multi-fiduciario agli *stakeholders*, secondo cui i manager hanno un obbligo di tipo fiduciario verso gli *stakeholders* (diversi dagli azionisti), in quanto non adeguatamente fondata. I suoi limiti risiederebbero principalmente nel fatto che essa, nel momento in cui tratta come eguali gli interessi di tutti gli *stakeholders*, trascura un punto importante e cioè che:

la relazione tra management e azionisti è di tipo eticamente differente da quella esistente tra management e altre parti (come dipendenti, fornitori, consumatori, ecc.) (p. 69).

La natura unica della relazione tra azionisti e management è dovuta al fatto che tra essi esiste una relazione di agenzia o contrattuale in base alla quale l'"agente" deve agire nell'interesse del "principale". Ne consegue che i manager hanno doveri fiduciari di tipo giuridico verso gli azionisti che non hanno verso gli altri *stakeholders*. Goodpaster sembra assumere ciò quando scrive:

Si può sostenere che l'approccio multi-fiduciario sia semplicemente incompatibile con le convinzioni morali generalmente diffuse circa gli speciali obblighi fiduciari del management nei confronti degli azionisti. Al centro dell'obiezione vi è la credenza che gli obblighi degli agenti verso i principali siano più forti o di tipo differente rispetto a quelli degli agenti verso i terzi (p. 63).

È sulla base di questo assunto che Goodpaster deduce il "paradosso degli *stakeholder*" che, a suo avviso, mina al cuore la teoria degli *stakeholders*. Il paradosso sta nel fatto che

sembra fondamentale, e tuttavia sotto certi aspetti illegittimo, orientare le decisioni aziendali mediante il riferimento a valori etici che vanno oltre la considerazione di natura strategica degli interessi degli *stakeholders* verso l'adozione di un approccio agli *stakeholders* di tipo multi-fiduciario (p. 63).

Secondo Goodpaster, dunque, il rapporto fiduciario correttamente inteso esisterebbe solo tra management (agenti) e azionisti (principali) e avrebbe natura etica diversa dal rapporto intercorrente tra management e terzi. Il nucleo dell'obiezione alla teoria degli *stakeholders* risiede quindi nella convinzione che gli obblighi degli agenti verso i principali siano diversi e più forti di quelli degli agenti verso i terzi, per cui, in caso di conflitto tra interessi degli azionisti e quelli di un altro gruppo di *stakeholder*, il manager ha l'obbligo di soddisfare i primi.

L'approccio multi-fiduciario estende indebitamente il concetto di dovere fiduciario fino a comprendere molti degli obblighi del management verso le diverse

constituencies aziendali. A giudizio di Goodpaster, i doveri fiduciari costituiscono invece una classe speciale di obblighi esistente solo nei confronti degli azionisti e la teoria degli *stakeholders* non coglie il significato della importante differenza esistente tra questi doveri verso gli azionisti e quelli non fiduciari verso gli altri *stakeholders*. L'adozione dell'approccio multi-fiduciario avrebbe quindi come conseguenza la difesa di "un'etica senza business", così come l'adozione dell'approccio strategico (alla Friedman – in cui il trattamento degli *stakeholders* è visto esclusivamente attraverso le lenti degli interessi degli azionisti) avrebbe come conseguenza la difesa di un "business senza etica"⁵². Tra queste due posizioni si colloca il "new stakeholder synthesis approach" difeso da Goodpaster in quanto capace di specificare un insieme di obblighi non-fiduciari dei manager nei confronti degli *stakeholders*⁵³.

Questo nuovo approccio solo apparentemente sembra andare in difesa della teoria di Friedman, in quanto per Goodpaster gli obblighi verso i terzi possono essere "moralmente importanti", anche se non sono di tipo fiduciario come quelli verso gli azionisti. A questo riguardo Goodpaster osserva che

il management può non aver mai promesso ai consumatori, dipendenti, fornitori, ecc., un "ritorno sugli investimenti", ma è ciò nonostante tenuto a prendere sul serio i suoi obblighi extra-giuridici a non nuocere, a non mentire o a non imbrogliare gli *stakeholders*, indipendentemente dal fatto se il farlo o meno sia nell'interesse degli azionisti (pp. 69-70).

Il sottinteso qui è che il management ha realmente promesso agli azionisti di agire nel loro interesse e che l'obbligo generato da tale promessa è di tipo giuridico, e che, per contrasto, gli obblighi verso le altre *constituencies* sono basati su qualcosa di diverso da una promessa e non hanno natura giuridica. Ad avviso di Goodpaster, pertanto, è solo attraverso una più approfondita conoscenza della natura dell'obbligo morale e dei limiti che esso impone sulla relazione principale-agente che è possibile pervenire alla soluzione del "paradosso degli *stakeholders*".

La soluzione è ottenuta attraverso la creazione di obblighi non fiduciari verso i terzi. Tali obblighi sono di natura morale, hanno forma categorica, possono essere in capo sia a individui privati sia a organizzazioni private, riguardano il dovere di non produrre danni, di non esercitare coercizione, di non mentire, di non imbrogliare, di non rubare ed esistono verso quei soggetti la cui libertà e il cui benessere sono influenzati dalla condotta economica di tali individui e organizzazioni. Questi obblighi morali sono resi reali mediante il ricorso al principio, denominato da Goodpaster "Nemo Dat Principle", secondo cui gli azionisti – anche in un rapporto fiduciario – non possono ragionevolmente pretendere che i manager in qualità di loro agenti violino i principi etici fondamentali adottati dalla comunità, per cui, esattamente come gli stessi azionisti sono vincolati nel perseguimento del loro *self-interest* dalle attese etiche della società, anche i manager sono vincolati dalle medesime attese nel loro ruolo di agenti degli azionisti⁵⁴. Su questa base Goodpaster può pertanto concludere che

il fondamento dell'etica nel management – e la via d'uscita dal paradosso – consiste nel comprendere che la coscienza dell'azienda è una estensione logica e morale della coscienza dei suoi principali, e non è un ampliamento della lista dei principali, ma una glossa alla stessa relazione principale-agente. Quale che sia la struttura della relazione principale-agente, né il principale né l'agente gode di una "immunità morale" dagli obblighi fondamentali verso gli altri membri della comunità che varrebbero per qualsiasi altro essere umano (p. 68).

Ne consegue allora che

le istituzioni private, come gli individui, possono essere e sono vincolate al rispetto di obblighi morali nel perseguimento di scopi privati (p. 68).

Dal momento che – secondo Goodpaster – non è possibile attribuire ai manager una sorta di “immunità” riguardo ai loro obblighi morali verso la società, occorre che egli chiarisca ulteriormente quale sia il fondamento morale dell’obbligo fiduciario del management verso l’azionista, in riferimento al quale spiegare la natura “speciale” di tale classe di doveri. Tale chiarimento si è reso necessario dopo le critiche espresse da John R. Boatright⁵⁵. L’argomento di Boatright può essere riassunto in quattro tesi:

- 1) il fondamento etico dei doveri fiduciari del management nei confronti dei soli azionisti, intesi come proprietari dell’impresa, non può essere trovato nella necessità di proteggere il loro investimento: a questo scopo sembrano adeguati i diritti già riconosciuti agli *shareholders* dalla legge;
- 2) il fondamento etico dei doveri fiduciari del management nei confronti dei soli azionisti non può essere trovato nella relazione di agenzia o contrattuale tra manager e amministratori da un lato e azionisti dall’altro dal momento che, dal punto di vista giuridico, il management manca di alcuni poteri in genere posseduti dagli agenti e non è in modo significativo sotto il controllo degli azionisti;
- 3) ciò nonostante, esiste una relazione fiduciaria tra management e azionisti che trova il suo fondamento in considerazioni di *benessere pubblico* (*public policy*): le *corporations*, intese come istituzioni in cui il management è responsabile principalmente verso gli azionisti, offrono il sistema di organizzazione economica socialmente più benefico;
- 4) ne consegue che è possibile dare una soluzione alternativa al “paradosso degli *stakeholders*”, una soluzione che fa riferimento alla distinzione prevista dal diritto societario tra doveri fiduciari, non adempiendo i quali i manager possono essere ritenuti personalmente responsabili, e altri loro obblighi, non adempiendo i quali essi non possono essere ritenuti personalmente responsabili; l’ambito di applicazione dei primi riguarda le decisioni manageriali relative a questioni di natura e struttura della *corporation*, mentre quello dei secondi riguarda le decisioni relative alla conduzione ordinaria degli affari.

Riguardo a quest’ultimo punto, secondo Boatright:

Su questioni riguardanti la natura e la struttura della *corporation*, [...] i tribunali e le assemblee legislative hanno ritenuto, per ragioni di benessere pubblico, che dovesse essere preservata la funzione della *corporation* di massimizzazione del profitto e la responsabilità [del management] verso gli azionisti. Tuttavia, su questioni che riguardano la conduzione ordinaria degli affari, le considerazioni di benessere pubblico prescrivono che alle *corporations* sia consentito di prendere in considerazione gli interessi delle molte *constituencies* diverse dagli azionisti⁵⁶.

Boatright può pertanto concludere che – diversamente da quanto sostenuto da Goodpaster – “non c’è nulla di speciale nella relazione tra management e azionisti”.

Rispondendo a tali critiche, Goodpaster ha chiarito che il fondamento morale dell’obbligo fiduciario del management va rintracciato – non in considerazioni di utilità (*public policy*) – come vorrebbe Boatright – ma

in considerazioni di libertà (per la *corporation* e i suoi azionisti), di equità (in omaggio

alla *corporation* come titolare di diritti politici), di rapporto (nella accettazione da parte del management del suo compito di promuovere l'obiettivo della *corporation*), e di comunità (il ruolo di *leadership* attribuito a questa *corporation* in particolare come membro della comunità)⁵⁷.

Sostenere questa posizione significa, però, riconoscere e accettare – ad avviso di Goodpaster – un limite della ragion pratica, vale a dire l'esistenza nella esperienza morale pubblica e privata dei manager di un'ineliminabile *tensione* tra l'obbligo fiduciario che questi hanno verso gli azionisti e i loro obblighi morali non fiduciari verso gli altri *stakeholders*. Sarebbe questa tensione infatti a generare il “paradosso pratico” per cui i manager considerano se stessi sia come servitori fedeli della *corporation* e dei suoi azionisti (punto di vista *parziale*) sia come membri di una più ampia comunità abitata dalla *corporation*, dai suoi azionisti e da molti altri gruppi di *stakeholders* (punto di vista *imparziale*). Il “paradosso” sta nel fatto che l'etica sembra sia *esigere* sia *proibire* un approccio manageriale strategico tendente alla massimizzazione del profitto. Cercare di eliminare tale paradosso sussumendo, per esempio, – come propone l'approccio multifiduciario e la soluzione del paradosso proposta da Boatright – i doveri (parziali) del management nei confronti degli azionisti sotto i doveri (imparziali) nei confronti di tutti gli *stakeholders*, se da un lato ha il merito di “conservare” l'etica, evitando la sua riduzione alla *prudenza* (come avviene nell'approccio strategico), dall'altro può ottenere ciò solo

al costo di ignorare alcune dimensioni del punto di vista morale che si oppongono alla assimilazione al benessere pubblico [public policy] (come la libertà, l'equità, il rapporto e la comunità)⁵⁸.

Pertanto, conclude Goodpaster, vi sono ragioni pratiche per conservare piuttosto che per eliminare il paradosso: la sua gestione sarà affidata all'esperienza e alla saggezza di amministratori e manager.

2.4. Verso una teoria degli *stakeholders* basata sul contratto sociale

Come si è chiarito sopra, per i sostenitori della teoria degli *stakeholders* il management, nel prendere una qualsiasi decisione aziendale, deve considerare gli interessi legittimi di tutte le *constituencies* dell'impresa. Tuttavia, alcune questioni emerse nell'analisi della teoria degli *stakeholders* necessitano di ulteriore approfondimento: ad esempio, la definizione di metodi per giustificare le pretese di particolari *stakeholder*; l'identificazione di criteri normativi per pesare gli interessi degli *stakeholders* e per risolvere i conflitti tra interessi di *stakeholders* e obiettivi finanziari dell'impresa. Evan e Freeman come abbiamo visto sopra hanno proposto una soluzione kantiana a tali problemi, ma promettente per la loro soluzione può essere anche il riferimento all'approccio etico contrattualista, riportato in auge da John Rawls con il libro del 1971 *A Theory of Justice*.

2.4.1. L'approccio del contratto sociale alla *business ethics*

La ragione per accettare il principio secondo cui il manager deve considerare nelle sue decisioni gli interessi di tutte le *constituencies* dell'impresa può essere infatti rintracciata assumendo la prospettiva secondo cui esso seguirebbe da un “ipotetico” contratto tra società e imprese attraverso il quale la prima autorizza le

seconde a strutturarsi come *corporation* in cambio della promozione del benessere sociale. La nozione di contratto sociale, introdotta dai filosofi politici al fine di fondare la legittimità morale di particolari forme di governo e di definire gli obblighi reciproci di governanti e cittadini, è stata applicata negli ultimi venti anni anche alle organizzazioni economiche⁵⁹ per interpretare la natura degli obblighi di queste verso la società nel suo complesso.

Nella prospettiva contrattualista le *corporations*, come gli stati politici, sono “manufatti” creati dall’uomo e in quanto tali bisognosi di *giustificazione morale*. Come ha spiegato a questo riguardo T. Donaldson in *Corporations and Morality* del 1982⁶⁰, per giustificare da una prospettiva morale l’esistenza della *corporation*

è necessario considerare non solo la sua capacità di produrre ricchezza, ma piuttosto l’intera gamma dei suoi effetti sulla società: la sua tendenza a inquinare o a danneggiare i lavoratori, oppure, al contrario, la sua tendenza ad aiutare i dipendenti fornendo lavoro e altri benefici per la società (p. 38).

Le domande fondamentali da porre allora sono: perchè le *corporations* devono esistere? Qual è la giustificazione della loro attività? Come è possibile misurare la loro *performance* e affermare che hanno raggiunto il loro scopo? È il riferimento a un *contratto ipotetico* tra organizzazioni economiche e società a fornire una risposta a tali questioni.

Ma quali sono i termini di tale contratto? A questo proposito occorre rilevare che, se è relativamente facile specificare gli obblighi della società nei confronti delle organizzazioni economiche – in generale, garantire le condizioni della loro esistenza – più difficile è definire gli obblighi delle organizzazioni economiche verso la società, vale a dire

quali benefici specifici la società dovrebbe sperare di ottenere dal contratto. Quali funzioni specifiche la società dovrebbe aspettarsi che vengano svolte dalle organizzazioni produttive? Quali obblighi essa dovrebbe imporre loro? (p. 43-44).

Secondo Donaldson, i termini del contratto, in sintesi possono essere così indicati:

Le *corporations* [...] esistono per accrescere il benessere sociale attraverso la soddisfazione degli interessi del consumatore e del lavoratore, in modo tale da sfruttare i vantaggi e minimizzare gli svantaggi [derivanti dalla esistenza delle organizzazioni produttive] (p. 54).

Le organizzazioni economiche quindi esistono per soddisfare gli interessi di più di un gruppo privilegiato presente nella società, ed è in ciò che risiederebbe il “fondamento morale” della *corporation*.

Il riferimento al contratto sociale fornisce quindi un *criterio normativo* per misurare, da una prospettiva morale, la *performance* delle *corporations*, nel senso che

quando tali organizzazioni soddisfano i termini del contratto esse hanno operato bene. Quando esse non li soddisfano, allora la società è moralmente giustificata a biasimarle (p.54).

Pertanto, nel caso in cui le organizzazioni economiche abbiano violato i termini del contratto sociale, esse

devono emendarsi, oppure rassegnarsi a perdere il diritto morale di esistere (p. 54).

Il rilievo dato alla “forza morale” del contratto sociale consente di giudicare come quanto meno incompleto l’argomento di Friedman secondo cui l’esistenza di un accordo volontario tra manager e *stockholders* genererebbe l’obbligo dei manager di perseguire il profitto per gli azionisti. L’argomento di Friedman tra-

scura infatti di dire che ci possono essere altre responsabilità ascrivibili ai manager in quanto derivanti dall'obbligo morale generato attraverso il contratto sociale e che tali ulteriori considerazioni morali possono "superare" i diritti degli *stockholders*. Secondo questa impostazione quindi

...il contratto sociale non mette a repentaglio tutti gli accordi volontari, ma solo quelli le cui conseguenze impegnerebbero i manager ad agire in contrasto con i termini del contratto sociale....Per fare un esempio ovvio: l'obbligo dell'impresa, derivante dal contratto sociale, di essere al servizio degli interessi del consumatore supererebbe il diritto di uno *stockholder* e di un manager di accordarsi tra loro per vendere un prodotto pericoloso (p. 55).

2.4.1.1. La "Dottrina dei contratti equi" di R. E. Freeman

La più completa formulazione di una teoria degli *stakeholders* basata sull'argomento del contratto sociale attualmente disponibile in letteratura probabilmente si deve a Freeman e Evan⁶¹. Essi, con esplicito riferimento alla teoria della giustizia di Rawls⁶², hanno sostenuto la tesi che *stakeholders* rappresentativi e razionali, deliberando in una "posizione originaria" in cui fossero posti dietro un "velo di ignoranza", adotterebbero determinati principi di "equa contrattazione"⁶³, principi che sono stati indicati in dettaglio da Freeman⁶⁴.

Nella teoria di Freeman e Evan, poiché l'assunzione del punto di vista morale implica il riconoscimento dell'eguaglianza tra i contraenti/*stakeholders* rispetto ai loro diritti morali come questi si realizzano nell'impresa (piuttosto che la presunzione a favore dei diritti dei proprietari), l'"equità" tra tutti gli *stakeholders* è garantita attraverso il ricorso al "velo di ignoranza" dietro al quale essi non conoscono "quali interessi particolari realmente hanno nella *corporation*". L'impiego di questo accorgimento dovrebbe consentire quindi di giungere alla definizione di procedure attraverso le quali ogni gruppo di *stakeholder* "si tutela" rispetto al verificarsi di azioni per esso svantaggiose compiute da coalizioni di altri *stakeholders*. Da questa situazione ideale, inoltre, sarebbe irrazionale per gli *stakeholders* "rinunciare a partecipare al controllo degli effetti reali dell'impresa su di loro", dal momento che senza la "voice" un gruppo di *stakeholder* potrebbe vedersi imporre da altri gruppi decisioni contrarie ai propri interessi. Pertanto, è razionale per gli *stakeholders* scegliere propri rappresentanti nel consiglio di amministrazione dell'impresa⁶⁵.

Dalla "posizione originaria" così caratterizzata i contraenti sono in grado di determinare i principi fondamentali ("le regole del gioco") per "l'equa contrattazione" in un'impresa. I principi che gli *stakeholders* adotterebbero in tale situazione ideale, da Freeman riuniti nella "Dottrina dei Contratti Equi", sono:

1. *The Principle of Entry and Exit*: "La *corporation* per ogni contratto deve prevedere condizioni chiaramente definite di entrata, uscita e negoziazione";
2. *The Principle of Governance*: "La procedura per mutare le regole del gioco deve essere stabilita attraverso il consenso unanime";
3. *The Principle of Externalities*: "Se un contratto tra A e B impone un costo su C, allora quest'ultimo ha la possibilità di entrare nell'accordo, e i termini del contratto sono rinegoziati";
4. *The Principle of Contracting Costs*: "Tutte le parti contraenti devono condividere i costi del contratto";

5. *The Agency Principle*: “Ogni agente deve essere al servizio dell’interesse di tutti gli *stakeholders*”;
6. *The Principle of Limited Immortality*: “La *corporation* deve essere amministrata come se potesse continuare ad essere al servizio degli interessi degli *stakeholders* nel tempo”⁶⁶.

La logica soggiacente a tali principi è chiara: in base al 1° principio, ogni *stakeholder* deve essere in grado di determinare se un particolare accordo è valido o meno; in base al 2° principio, ogni *stakeholder* non può mai rinunciare al diritto di partecipare alla *governance* della *corporation*; in base al 3° principio, ogni *stakeholder* vorrà essere certo di non diventare la parte C; in base al 4° principio, qualsiasi *stakeholder* può decidere di bloccarsi; in base al 5° principio, agenti al servizio esclusivo di un gruppo qualsiasi godrebbero di un ruolo privilegiato; infine, in base al 6° principio, poiché gli *stakeholders* sono consapevoli del fatto che l’esistenza nel tempo della *corporation* è nel loro interesse, è razionale per essi assumere manager in qualità di fiduciari loro e dell’azienda.

Il “nucleo normativo” di una teoria degli *stakeholders* su base contrattualista si esprime, ad avviso di Freeman, nelle due seguenti prescrizioni: 1) le *corporations* dovrebbero essere gestite in accordo con i sei principi sopra indicati e 2) i manager dovrebbero agire sempre nell’interesse degli *stakeholders*. Tale nucleo è di stampo liberale poiché “riflette le nozioni liberali di autonomia, solidarietà e equità”⁶⁸. Per Freeman, infatti,

il nucleo normativo [...] coglierà l’idea liberale di equità se garantisce l’eguaglianza fondamentale tra gli *stakeholders* in termini dei loro diritti morali come questi sono attuati nell’impresa, [...] l’ideale liberale di autonomia è colto dalla presa di coscienza che ogni *stakeholder* deve essere libero di partecipare ad accordi che creano valore per se, e la solidarietà è attuata mediante il riconoscimento della reciprocità degli interessi degli *stakeholders* ⁶⁹.

Lo sforzo di Freeman è volto in particolare a chiarire come un determinato “nucleo normativo” possa essere usato per fornire un resoconto adeguato di come gli esseri umani *creano valore* mediante attività di business. La teoria degli *stakeholders* da lui proposta, infatti, consente di giungere ad una nuova descrizione della pratica di creazione del valore in grado di prestare attenzione a tutti i soggetti con un interesse in tale pratica⁷⁰. Una nuova interpretazione dell’idea stessa di capitalismo – inteso come una iniziativa cooperativa tra le imprese e i loro consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori e comunità -, infatti, deve riconoscere il principio, da Freeman chiamato “Principle of Stakeholder Cooperation”, secondo il quale il valore è creato affinché gli *stakeholders* possano soddisfare di comune accordo i propri bisogni e desideri. Ad avviso di Freeman,

Il capitalismo funziona perchè imprenditori e manager si uniscono e mantengono accordi o rapporti tra consumatori, fornitori, dipendenti, finanziatori, e comunità. Il sostegno di ogni gruppo è vitale per il successo dell’iniziativa [...] Poiché questo principio è radicato negli interessi degli *stakeholders*, la *corporation* diventa una camera di compensazione o rete di attività in cui gli *stakeholders* soddisfano i loro desideri⁷¹.

In questo quadro, la “Dottrina dei Contratti Equi” rappresenta nelle intenzioni di Freeman una sorta di ideale “carta costituzionale” dell’impresa riferendosi alla quale è possibile nelle situazioni reali sia verificare l’adeguatezza morale delle imprese esistenti sia procedere a disegnare nuove strutture aziendali coerenti con

essa. La “Dottrina” ha quindi una chiara portata normativa in quanto dovrebbe guidare gli *stakeholders* reali nella definizione della costituzione per una specifica impresa, costituzione a cui il management reale ha il dovere di conformarsi. Per Freeman è evidente, infatti, che solo

le costituzioni aziendali che soddisfano il test della dottrina dei contratti equi permettono agli amministratori e ai dirigenti di gestire la società in accordo con gli ideali liberali⁷².

2.4.1.2 La “Integrative Social Contracts Theory” di T. Donaldson e T. Dunfee

La più recente applicazione dell’approccio contrattualista all’etica degli affari si deve a Donaldson e Dunfee con la loro “Integrative Social Contracts Theory” (ISCT)⁷³. L’uso del termine “integrative” coglie il fatto che la teoria comprende due tipi di contratto sociale: un contratto sociale ipotetico usato come accorgimento euristico e contratti sociali reali stipulati all’interno delle diverse comunità esistenti. L’uso del plurale “contratti” è impiegato per sottolineare il fatto che ISCT fa riferimento ai milioni di contratti sociali stipulati all’interno delle diverse comunità attraverso i quali si stabiliscono norme etiche, che regolano tipi specifici di interazioni economiche, valide per determinati gruppi locali.

Seguendo il contrattualismo classico, Donaldson e Dunfee immaginano che l’umanità intera cerchi di concepire un *accordo globale vincolante*, anche se non scritto, che stabilisca i parametri etici nelle relazioni economiche. Essi ipotizzano che contraenti a livello globale concepirebbero un “contratto macrosociale” (o universale) basato sui seguenti assiomi:

- 1) le comunità locali possono generare norme etiche attraverso contratti microsociale (il “libero spazio morale”);
- 2) i contratti microsociale generanti norme devono essere fondati sul consenso informato rafforzato dal diritto dei membri della comunità di “uscire” da questa o di esercitare la “protesta” all’interno della propria comunità;
- 3) per essere obbligatoria, una norma generata da un contratto microsociale deve essere compatibile con ipernorme.

Secondo ISCT una “ipernorma” costituisce, per definizione, una norma sufficientemente fondamentale che può servire come metro per la valutazione di norme “autentiche” – cioè norme che sono sostenute dagli atteggiamenti e dal comportamento di una larga maggioranza dei membri della comunità – ma meno fondamentali. In questo senso, una ipernorma è una norma di “primo ordine”, capace di valutare norme di “secondo ordine”⁷⁴. Le ipernorme dunque sono

principi così fondamentali per l’esistenza umana che [...] dovrebbero essere riflessi in una convergenza di credenze religiose, filosofiche e culturali⁷⁵.

Secondo ISCT norme “autentiche” che hanno superato il test delle ipernorme sono anche “legittime”.

Un merito di ISCT è quello di consentire di affrontare i casi di conflitto tra norme appartenenti a diverse comunità economiche. Se una delle due norme è illegittima – cioè è incoerente con le ipernorme – la risposta è chiara: la norma illegittima manca di autorità morale. Se le due norme in conflitto sono entrambe legittime ISCT prescrive un insieme di *regole di priorità* ricavato dal riferimento a ben noti principi stabiliti dal diritto internazionale sulla soluzione dei conflitti.

Pertanto, attraverso l'applicazione di ISCT dovrebbe essere possibile identificare le norme etiche autentiche entro le comunità (per es., le tangenti non si devono pagare), controllarle sulla base delle ipernorme e nei confronti di norme confliggenti presenti in altre comunità (per es., le tangenti di un certo tipo sono accettabili) e determinare a quali di esse dovrebbe essere data la priorità.

Il contratto macrosociale, in conclusione, pone vincoli morali che non sono relativi ad una data comunità e conferisce legittimità morale ai contratti microsociali; i due livelli di contratti, presi insieme, consentono di garantire il pluralismo morale (il "libero spazio morale") senza cadere nel relativismo.

Questo risultato consente a Donaldson e Dunfee di sostenere che solo attraverso il riferimento alla ISCT è possibile giustificare la teoria degli *stakeholders*, pena, in caso contrario, la sua caduta nel relativismo. Una ipernorma esprime, infatti, un dovere che si applica a tutte le organizzazioni e a tutti gli individui senza riguardo al contesto a cui appartengono. In *Ties that Bind* Donaldson e Dunfee scrivono a questo riguardo:

tutte le organizzazioni, dovunque situate, e qualunque siano le loro caratteristiche, devono riconoscere gli interessi degli *stakeholders* e ogni qualvolta mancano di farlo possono violare una ipernorma...Allora è un obbligo di tutte le organizzazioni riconoscere questo principio. Pertanto,una organizzazione che vende nel terzo mondo pigiami contaminati, sapendo che la loro vendita è proibita negli USA e in Europa e sapendo che sono assai pericolosi per gli utenti, non riconosce così facendo un dovere inderogabile⁷⁶.

3. Conclusioni

Al centro del dibattito sulla CSR vi sono due teorie etiche concorrenti: la teoria degli *stockholders* e la teoria degli *stakeholders*. Le due teorie non sono interamente incompatibili, ed esse spesso porteranno in pratica a risultati simili. Infatti, se si considera la redditività di lungo periodo, allora vi è una maggiore probabilità che in termini di comportamento manageriale le due teorie coincidano.

Ciò che distingue in definitiva la posizione di Friedman da quella di Freeman è la *motivazione* che porta il manager a considerare gli interessi degli *stakeholders*: il manager seguace della teoria di Friedman tratterà bene gli *stakeholders* allo scopo di ricavare un profitto, mentre quello seguace della teoria di Freeman li tratterà bene perché è la cosa giusta da fare. Paradossalmente, trattare bene gli *stakeholders* è giusto e alla fine può essere più redditizio.

Note

¹ J. W. Dierhart, *Business, Institutions, and Ethics*, Oxford U.P., Oxford, 2000, p. 1.

² Per l'evoluzione dei diversi approcci alla responsabilità sociale dell'impresa negli USA a partire dagli anni '60, cfr. R. A. Buchholz, S. B. Rosenthal, "Social Responsibility and Business Ethics", in R. E. Frederick (a cura di), *A Companion to Business Ethics*, Blackwell, Oxford, 1999, pp. 303-321.

³ Per un'analisi funzionale della CSR, cfr. T. L. Beauchamp e N. E. Bowie (a cura di), *Ethical Theory and Business*, 6th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001, pp. 45-50; J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational*

Wealth, Stanford U.P., Stanford, 2002, cap. 1.

⁴ Sulle insufficienze della legge e l'importanza dell'etica nel business, cfr. C. D. Stone, *Where the Law Ends: the Social Control of Corporate Behavior*, Harper & Raw Publishers, Inc., 1975, in particolare le pp. 93 – 110.

⁵ Cfr. il classico lavoro di A. A. Berle, G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (1932), Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., 2001; tr. it. Einaudi, Torino 1966.

⁶ Cfr. C. D. Stone, *op. cit.*, pp. 93-110.

⁷ A.A. Berle, "Corporate Powers as Powers in Trust", *Harvard Law Review*, 44, 1931, p. 1049.

⁸ La tesi di Berle era anche coerente con la giurisprudenza: nel ben noto caso *Dodge V. Ford Motor Company*, la Corte Suprema dello Stato del Michigan nel 1919 aveva affermato: "Una corporation è organizzata e gestita principalmente in vista del profitto degli *stockholders*. Il potere degli amministratori deve essere impiegato in vista di quel fine" (cfr. *Dodge V. Ford Motor Co.*, 204 Mich. 459, 1919). Nella decisione manageriale, pertanto, l'interesse del lavoratore a un salario più alto e del consumatore a prezzi più bassi non hanno mai la priorità sull'interesse dell'azionista.

⁹ E. Merrick Dodd, "For Whom Are Corporate Managers Trustees", *Harvard Law Review*, 45, 1932, p. 1148-1149.

¹⁰ Cfr. A. A. Berle, G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, cit., pp. 311-312.

¹¹ Cfr. A. A. Berle, G. C. Means, *op. cit.*, p. 312.

¹² A. A. Berle, "For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note", *Harvard Law Review*, 45, 1932, p. 1367.

¹³ A. A. Berle, "For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note", cit., p. 1372.

¹⁴ E. M. Dodd, "Is the Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?", *University of Chicago Law Review*, 2, 1935, p. 194.

¹⁵ A. A. Berle, *The Twentieth Century Capitalist Revolution*, New York, Harcourt-Brace, 1954.

¹⁶ C. I. Barnard, *The Function of the Executives*, Harvard U.P., Cambridge, 1938.

¹⁷ H. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, p. 44.

¹⁸ Cfr. K. Davis, "Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society?", *Business Horizons*, 10, 4, 1967, pp. 45-50; K. Davis, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, 11, 3, 1960, pp.60.

¹⁹ J. W. Mc Guire, *Business and Society*, Mc Graw-Hill, NY, 1963, p. 144.

²⁰ T. Jones, "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 22, 3, 1990, pp. 59-60.

²¹ A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4, 1979, p. 500.

²² A. B. Carroll, *op. cit.*, p. 500.

²³ A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 1991, p. 42.

²⁴ Recentemente Carroll ha presentato un nuovo modello alternativo con il quale intende fornire un *framework* attraverso il quale classificare le attività di CSR; cfr. M. S. Schwartz, A. B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, 2003, pp. 503-530.

²⁵ Per questo giudizio critico, cfr. W. C. Frederick, "From CSR₁ to CSR₂: the maturing of Business and Society thought", W. P., n. 279, University of Pittsburgh, 1978, p.5.

²⁶ Questo approccio è stato inaugurato da R. W. Ackerman, e R. A. Bauer, in *Corporate Social Responsiveness: the Modern Dilemma*, Reston, Reston, VA, 1976.

²⁷ W. C. Frederick, *op. cit.*, p. 6.

²⁸ W. C. Frederick, *op. cit.*, pp. 12-13 e 14-16.

²⁹ D. J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16, 1991, p. 693.

³⁰ D. J. Wood, *op. cit.*, p.693.

³¹ Cfr. M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago U.P., Chicago, 1962, p. 133; cit. in M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, 13 Settembre 1970. Questo articolo è ristampato in W. M. Hoffman e R. E. Frederick (a cura di), *Business Ethics*, 3° ed., McGraw-Hill, Inc., 1995, pp. 137 – 141; le citazioni nel testo sono

tratte da questo volume.

³² Le teorie dell'impresa descrivono la relazione tra l'impresa e le sue varie *constituencies*, e in vista di ciò si concentrano di volta in volta su un singolo, omogeneo gruppo di *principals* assumendo che essa sia gestita nell'interesse esclusivo di quei *principals*. Cfr. P. L. Cochran, "Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm", in J. W. Dienhart, *op. cit.*, p. 238.

³³ M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits", *cit.*, p. 138.

³⁴ Sfortunatamente Friedman non ha mai fornito una compiuta analisi di quali siano le regole del gioco in una economia capitalista.

³⁵ Cfr. C. D. Stone, *Where the Law Ends*, *cit.*; le citazioni nel testo si riferiscono al capitolo, tratto da questo volume, dal titolo "Why Shouldn't Corporations Be Socially Responsible?", raccolto in W. M. Hoffman e R. E. Frederick (a cura di), *Business Ethics*, *cit.*, pp. 141 - 145. Per un'altra critica a Friedman e in particolare al suo modo di travisare la natura della responsabilità sociale dell'impresa, cfr. T. Mulligan, "A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'", *Journal of Business Ethics*, 1986, 5, pp. 265-269.

³⁶ Per una discussione della tesi circa l'esistenza di un'etica speciale del manager e più in generale circa l'esistenza di obblighi connessi al ruolo, cfr. A. Goldman, "Etica degli affari: profitti, utilità e diritti", *Etica degli Affari*, II, 1, 1989, pp. 7-34; R. A. Wasserstrom, "L'avvocato come professionista: alcune questioni morali", *Etica degli Affari e dalle Professioni*, IV, 3, 1991, pp. 5 - 22.

³⁷ Cfr. E. Fama, "Agency Problems and the Theory of Firm", *Journal of Political Economy*, 18, 1980.

³⁸ R. E. Freeman in *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, 1984), così definisce il termine: "Uno stakeholder in una organizzazione è qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione" (p. 46).

³⁹ Per questa distinzione, cfr. K. Goodpaster, "Business Ethics and Stakeholders Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1, 1991, pp. 53-73.

⁴⁰ Questo approccio si caratterizza non per essere immorale quanto per essere non morale. Come ha chiarito a questo riguardo Goodpaster "...mentre non c'è nulla di necessariamente sbagliato nel ragionamento strategico.... il tipo di sollecitudine mostrata non dovrebbe essere confusa con quella che la gente considera sollecitudine morale. Quest'ultima eviterebbe un danno o una ingiustizia a quelli influenzati da una decisione poiché è sbagliato, senza badare alla possibilità di rappresaglia da parte delle parti lese", *op. cit.*, p. 60.

⁴¹ Questo approccio, pur considerando gli *stakeholders* a prescindere dal loro uso strumentale, secondo Goodpaster sarebbe inadeguato a introdurre l'etica nel processo decisionale manageriale perché è incompatibile con le convinzioni morali diffuse circa gli speciali obblighi fiduciari del management verso gli azionisti, *op. cit.*, p. 63.

⁴² A questo riguardo, cfr. A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, 4° ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1999, cap. 3 e in part. pp. 71-72.

⁴³ Per una descrizione dei due modelli alternativi di impresa, cfr. T. Donaldson, L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, p. 68.

⁴⁴ Su questo punto, cfr. J. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation*, *cit.*, pp. 28-29.

⁴⁵ Per questa distinzione, cfr. T. Donaldson, L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *cit.*, pp. 65-91, in part. pp. 65-67 e 87-88. Secondo Donaldson e Preston, la teoria degli *stakeholders* è *manageriale* in quanto non semplicemente descrive o prevede ma anche raccomanda in modo specifico e sistematico ai manager atteggiamenti, strutture e pratiche che costituiscono la gestione degli *stakeholders*. Tale gestione richiede che da parte dei manager si presti simultaneamente l'attenzione agli interessi legittimi di tutti gli *stakeholders* nella definizione di strutture e politiche aziendali e nel processo decisionale.

⁴⁶ Su questo punto da ultimo, cfr. T. M. Jones, A. C. Wicks, R. E. Freeman, "Stakeholder Theory: the State of the Art", in N. E. Bowie (a cura di), *Business Ethics*, Blackwell, Oxford, 2002, pp. 19-37, in part. Pp. 24-27; e R. Phillips, R. E. Freeman, A. C. Wicks, "What Stakeholder Theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, 2003, pp. 479-502, in part. pp. 480-482.

⁴⁷ Pubblicato nella terza (1988) e quarta (1993) edizione di *Ethical Theory and Business*, a cura di T. L. Beauchamp e N. Bowie, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y., pp. 97 - 106 (della 3°ed.); le citazioni nel testo sono tratte da questo volume. L'approccio degli *stakeholders* era stato formulato da Freeman inizialmente in *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA, Pitman

Publisher Inc., 1984. Diversamente dal volume del 1984, nell'articolo del 1988, Evan e Freeman vanno oltre l'uso strategico da parte del senior management del concetto di *stakeholder*. Dal lavoro pionieristico di Freeman, il concetto di *stakeholder* è stato ampiamente impiegato per descrivere e analizzare la relazione tra *corporation* e società. Sul modello degli *stakeholders*, dal punto di vista dell'etica degli affari, mi limito a segnalare i volumi di J. Nasi (a cura di), *Understanding Stakeholder Thinking*, LSR Publications, Helsinki, 1995; D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman, London, 1997; M. B. E. Clarkson (a cura di), *The Corporate and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, U.T.P., Toronto, 1998; A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, cit.; J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation*, cit.; e i contributi apparsi in *Business Ethics Quarterly*, 4, 1994, in *Academy of Management Review*, gennaio, 1995 e in *Business Ethics Quarterly*, 2, 2002.

⁴⁸ R. E. Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation", cit., p. 97. Freeman, nel volume *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cit., p. 46, aveva dato una definizione "ampia" e moralmente neutrale di *stakeholder*: "In una organizzazione stakeholder è (per definizione) un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione".

⁴⁹ I critici della teoria degli *stakeholders* sostengono che essa è di difficile applicazione da parte dei manager nelle concrete circostanze poiché a) non fornisce metodi per giustificare le pretese avanzate da particolari *stakeholders* o la pretesa più ampia che qualcuno è uno *stakeholder*, e b) non fornisce criteri normativi per pesare gli interessi delle diverse *constituencies* dell'impresa – soprattutto in contesti in cui gli interessi di un insieme di *stakeholders* è in diretto conflitto con importanti interessi di altri legittimi *stakeholders* – e per ordinarli in base a un criterio di priorità nel decidere come agire. Questo problema sorge, per esempio, nel momento in cui occorre decidere se è appropriato per una impresa dare peso agli interessi di uno *stakeholder* (diverso dall'azionista) quando è in gioco il benessere finanziario dell'impresa stessa. Tali critici suggeriscono che è impossibile per la teoria degli *stakeholders* rispondere a domande di questo tipo e che sarebbe più opportuno fare riferimento all'approccio che semplicemente chiede ai manager di massimizzare la ricchezza degli investitori. A loro volta, i sostenitori della teoria degli *stakeholders*, ritengono che anche la semplice richiesta che il management massimizzi i profitti è esposta alla critica in quanto anche essa non può essere compiutamente soddisfatta nelle circostanze decisionali concrete. Si deve a S. Hosseini e S. Brenner la proposta di una metodologia per valutare il peso degli interessi degli *stakeholders* basata sull'"analytic hierarchy process" proposto da T. Saaty (1980): cfr. J. Hosseini e S. Brenner, "The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights", *Business Ethics Quarterly*, 2, 2, 1992, pp. 99-119. Gli autori tuttavia non forniscono un *framework* normativo se si eccettua l'affermazione della tesi che i manager dovrebbero soddisfare gli interessi/le preferenze ponderate degli *stakeholders*.

⁵⁰ R. E. Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation", cit. p. 104.

⁵¹ K. E. Goodpaster, "Business Ethics and Stakeholder Analysis", cit., pp. 53 – 73; le citazioni nel testo sono tratte da questo articolo.

⁵² K. E. Goodpaster, *op. cit.*, p. 67.

⁵³ Freeman ha replicato alle obiezioni di Goodpaster sostenendo che l'interpretazione multifiduciaria "semplicemente nega ciò che l'interpretazione strategica afferma. Non esiste alcun paradosso, ma solo differenza, che debba essere risolto attraverso una giustificazione"; il "paradosso" esiste solo se si accetta la "separation thesis" – secondo cui il discorso del business e il discorso dell'etica sono separati – che l'approccio degli *stakeholders* espressamente nega: secondo Freeman "C'è sempre un contesto per la teoria del business, e questo è di natura morale. È solo riconoscendo i presupposti morali della teoria del business [...] che possiamo inventare e reinventare migliori modi di vivere"; di conseguenza la teoria degli *stakeholder* diventa "uno dei modi per fondere i concetti centrali del business con quelli dell'etica"; cfr. R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, 1994, p. 410, 412 e 409.

⁵⁴ K. E. Goodpaster, *op. cit.*, p. 68.

⁵⁵ Cfr. J. R. Boatright, "Fiduciary Duties and the Shareholder Management Relation: Or, Wath's So Special About Shareholders?", *Business Ethics Quarterly*, 4, 1994, pp. 393-408.

⁵⁶ Cfr. Boatright, *op. cit.*, pp. 407-408.

⁵⁷ K. E. Goodpaster, T. E. Halloran, "In Defense of a Paradox", *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, 1994, pp. 423 – 429, in part. p. 427.

⁵⁸ Cfr. Goodpaster, Halloran, *op. cit.*, p. 428.

⁵⁹ La prima applicazione dell'approccio contrattualista all'etica degli affari si deve a T. Donaldson, *Corporations and Morality*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff, N. J., 1982. Altri lavori sono apparsi nel corso degli anni '80 e '90: D. Gauthier, *Morals by Agreement*, Clarendon Press, Oxford 1986; M. Keely, *A Social Contract Theory of Organizations*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, IND, 1988; T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, Oxford U.P., New York, 1989; L. Sacconi, *Economia, Etica, Organizzazioni. Il Contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Bari, 1997; T. Donaldson, T. Dunfee, *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1999. Su contratto sociale e *business ethics*, cfr. *Social Contracts and Business Ethics*, fascicolo speciale di *Business Ethics Quarterly*, 5, 2, 1995, pp. 167-352; T. W. Dunfee, "Social Contract Theory", in P. H. Werhane, R. E. Freeman (a cura di), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell Business, Oxford, 1997, pp. 585 – 589; T. W. Dunfee, T. Donaldson, "Social Contract Approaches to Business Ethics: Bridging the 'Is-Ought' Gap", in R. E. Frederick (a cura di), *A Companion to Business Ethics*, cit., pp. 38-55.

⁶⁰ T. Donaldson, *Corporations and Morality*, cit., in particolare pp. 36-58; le citazioni nel testo sono da questo volume.

⁶¹ Cfr. R. E. Freeman, W. M. Evan, "Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19, 1990, pp. 337 – 359; R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 11, 1994, pp. 409 – 21. Per un esame della posizione contrattualista di Freeman e Evan, attraverso un confronto con la teoria di Rawls, cfr. J. W. Child e A. M. Marcoux, "Freeman and Evan: Stakeholder Theory in the Original Position", *Business Ethics Quarterly*, 9, 2, 1999, pp. 207 – 23.

⁶² J. Rawls, *Una teoria della giustizia* (1971), trad. it. Feltrinelli, Milano, 1982.

⁶³ R. E. Freeman, W. M. Evan, "Corporate Governance", cit., pp. 337-340.

⁶⁴ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., in particolare pp. 416–417. Evan e Freeman, già in "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: a Kantian Capitalism", avevano addotto a sostegno dei due Principi per il management il seguente argomento basato sul contratto sociale: "qualsiasi contratto sociale che giustifichi l'esistenza della *corporation* include la nozione che gli *stakeholders* sono parte di quel contratto" (p. 103).

⁶⁵ R. E. Freeman, W. M. Evan, "Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation", cit., p. 353.

⁶⁶ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., p. 417.

⁶⁷ Secondo Freeman tutte le teorie hanno un "normative core" che tratta le questioni concernenti il modo in cui le *corporations* dovrebbero essere gestite e il modo in cui i manager dovrebbero agire. Su questo punto, cfr. R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., pp. 413-414.

⁶⁸ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., p. 415.

⁶⁹ R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., pp. 415-416.

⁷⁰ Su questo punto, cfr. R. E. Freeman, J. Liedtka, "Stakeholder Capitalism and the Value Chain", *European Management Journal*, 15, 3, 1997, pp. 286-296; R. E. Freeman, "Business Ethics at the Millennium", *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 2000, pp. 169-180.

⁷¹ R. E. Freeman, "Business Ethics at the Millennium", cit., p. 176.

⁷² Cfr. R. E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory", cit., p. 418.

⁷³ Cfr. T. Donaldson, T. W. Dunfee, "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, 19, 2, 1994, pp. 252-284; id., "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics", *Economics and Philosophy*, 11, 1, 1995, pp. 85-112, e id., *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, cit.

⁷⁴ T. W. Dunfee, T. Donaldson, "Social Contract Approaches to Business Ethics: Bridging the 'Is-Ought' Gap", in R. E. Frederick (a cura di), *A Companion to Business Ethics*, cit., p. 46.

⁷⁵ Cfr. T. Donaldson, T. W. Dunfee, *Toward a Unified Conception of Business Ethics*, cit., p. 265.

⁷⁶ Cfr. T. Donaldson, T. W. Dunfee, *Ties that Bind*, cit., p. 246.