



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

Dipartimento di Scienze
Giuridiche Pubblicistiche

La responsabilità sociale di impresa.

NOTIZIE DI DIRITTO EUROPEO

Newsletter a cura di Pia Acconci - Dipartimento di Scienze giuridiche pubblicistiche. Università degli studi di Teramo. n° 6

Questo numero è dedicato a un approfondimento sugli *stakeholder* e potrebbe intitolarsi “gli *stakeholder* siamo anche noi” per sottolineare il fatto che tale termine, apparentemente un po' indecifrabile, riflette l'esigenza avvertita da gruppi di lavoratori, investitori, consumatori e semplici cittadini di osservare da vicino, talvolta anche a fini moralizzatori, la condotta e la realtà delle imprese. Siffatta esigenza si concretizza spesso in tentativi volti a portare le imprese a tener conto nelle loro scelte non solo delle prospettive di profitto e delle criticità dei mercati, ma anche della tutela di certi interessi esterni, quali l'ambiente, la salute pubblica e la lealtà negli affari. Gli *stakeholder* sono infatti, in linea di principio, tra i principali promotori della RSI. È così che il loro ruolo viene preso in considerazione nel quadro dell'Unione europea, in particolare dalla Commissione. Nel presente numero, si dà conto altresì delle tesi propugnate da alcuni studiosi anglosassoni secondo i quali sarebbe oggi opportuno prestare un'attenzione particolare ai rapporti esistenti tra imprese e loro *stakeholder*, onde individuare le responsabilità tanto delle prime quanto dei secondi per certe attività non etiche rilevabili eventualmente nei mercati.

Pia Acconci



L'istituzione, il (parziale) fallimento e il rilancio del Forum Europeo Multi-stakeholder

Nella Comunicazione del 2002, la Commissione europea ha raccomandato l'istituzione di un Forum europeo *Multi-stakeholder* (FEM). Quest'ultimo è stato pensato per favorire un dialogo tra i principali gruppi di *stakeholder* operanti sul piano europeo – associazioni di lavoratori e imprenditori, organizzazioni del mondo economico e della società civile – e la Commissione, su alcuni temi basilari connessi alla RSI. A tal fine, sono state organizzate quattro tavole rotonde di carattere tematico per esaminare i seguenti aspetti: la diffusione della cultura della RSI, lo scambio di esperienze e buone prassi; la promozione della RSI tra le imprese; la convergenza e la trasparenza degli strumenti tesi a valorizzare le pratiche socialmente responsabili; il rapporto tra queste ultime e lo sviluppo. Il FEM ha anche esaminato l'incidenza della RSI su fattori quali la competitività del sistema delle imprese, la coesione sociale e la protezione dell'ambiente, nonché elaborato principi guida su cui basare pratiche e strumenti di promozione della RSI. Al riguardo, il FEM ha considerato le iniziative e le norme già esistenti a livello tanto comunitario quanto internazionale, facendo espresso riferimento alle Linee Guida dell'OCSE, alla Dichiarazione Tripartita dell'OIL e alla Carta Sociale del Consiglio d'Europa.

I lavori di ogni tavola rotonda sono stati riassunti in un rapporto. Questi singoli rapporti sono confluiti poi in un rapporto finale di carattere complessivo presentato dal FEM alla Commissione il 29 giugno 2004 e articolato in tre parti. Nella prima viene riaffermata la centralità di principi, norme e standard rilevanti in tema di RSI e comunemente accettati a livello internazionale ed europeo. Nella seconda è svolta un'analisi dei fattori determinanti per la RSI e dei relativi ostacoli. Nell'ultima si trovano una serie di raccomandazioni del FEM, che si auspica la Commissione tenga in considerazione nella redazione di proprie Comunicazioni.

Nel dicembre del 2006 si è tenuto un incontro per il riesame dell'attività del FEM e, soprattutto, per valutare il grado

di attuazione delle raccomandazioni adottate a corredo del rapporto del 2004. Proprio in questa fase si è registrato un parziale fallimento dell'iniziativa dovuto, in particolare, a certi suoi limiti. In primo luogo, è stata evidenziata l'assoluta mancanza di consenso da parte delle imprese ad accettare norme e codici di condotta vincolanti in materia di pratiche socialmente responsabili. Inoltre, è stato segnalato il fatto che tanto la Commissione quanto la gran parte degli Stati membri hanno dimostrato una scarsa propensione a ricorrere a strumenti efficaci per la promozione della RSI, disattendendo così gli obiettivi delle raccomandazioni del FEM. Un ulteriore elemento di criticità è stato, infine, individuato nel coinvolgimento nell'iniziativa solo di alcuni dei più importanti *stakeholder*.

Al fine di rilanciare l'iniziativa e superare tale fase di stallo, la Commissione ha convocato per lo scorso 10 febbraio un incontro plenario del FEM, cui ha preso parte un numero molto più ampio di *stakeholder*, espressione di svariati settori imprenditoriali e interessi pubblici e privati coinvolti nel processo di sviluppo della RSI. L'incontro si è aperto con l'esame delle attività e iniziative intraprese dall'Unione europea e dai suoi Stati membri per promuovere la RSI. Parallelamente ai lavori plenari, sono stati inoltre istituiti alcuni panel tematici che hanno discusso dei seguenti aspetti: la dimensione globale della RSI; i rapporti tra quest'ultima e l'innovazione; la comunicazione delle *performance* sociali e ambientali delle imprese a investitori, consumatori e cittadini; la formazione e la creazione di nuove competenze in materia di RSI.

Con tale ultima iniziativa, la Commissione ha inteso rafforzare il dialogo tra i diversi attori della RSI, contribuendo a realizzare uno degli obiettivi principali enunciati già nel Libro Verde del 2001: fare dell'Europa un polo di eccellenza su scala globale in questo settore.

Alessandro Perfetti



STAKEHOLDERS ED ECOLABEL

Il regolamento n. 1980/2000 relativo al marchio di qualità ecologica (Ecolabel) assegna un ruolo chiave agli *stakeholders*: quello dell'elaborazione e della determinazione dei criteri richiesti per l'assegnazione del marchio.

In particolare, a norma dell'art. 13 del regolamento i criteri suddetti sono fissati (nonché rivisti, dopo un certo numero di anni) dal CUEME, il Comitato dell'Unione europea per il marchio di qualità ecologica. Il CUEME ha due componenti: gli organismi nazionali competenti ad assegnare il marchio e il forum consultivo previsto dall'art. 15 del regolamento. Tale forum consultivo è appunto formato da "tutte le parti interessate" (secondo la definizione classica di *stakeholders*). L'art. 15 ne contiene un elenco, dove figurano l'industria, i fornitori di servizi, PMI comprese, gli artigiani e le rispettive organizzazioni professionali, i sindacati, i venditori all'ingrosso o al dettaglio, gli importatori, le associazioni ambientaliste e le organizzazioni per la tutela dei consumatori. Anche gli organismi nazionali (l'altra componente del CUEME) possono tuttavia essere definiti *stakeholders*: infatti, essi rappresentano l'interesse pubblico alla tutela dell'ambiente, oltre che quello partico-

lare dell'amministrazione pubblica che deve concretamente provvedere all'assegnazione dell'*Ecolabel* in presenza dei criteri individuati dal CUEME.



Si può dunque concludere che l'elaborazione dei criteri per l'assegnazione del marchio è interamente rimessa agli *stakeholders*.

Questa scelta è dovuta al fatto che i criteri suddetti sono fondamentali per il successo dello strumento *Ecolabel* per

diversi motivi che corrispondono in fin dei conti ai diversi interessi delle parti in gioco. I criteri devono assicurare *standards* di rispetto dell'ambiente di alto livello e di contenuto corrispondente alle aspettative dei consumatori sensibili a queste problematiche: di qui il ruolo delle associazioni ambientaliste, dei consumatori e degli organismi nazionali. Inoltre, criteri efficaci sono individuabili solo grazie alla conoscenza profonda del ciclo produttivo e distributivo di un prodotto o delle modalità di erogazione di un servizio: di qui il ruolo degli imprenditori e dei lavoratori. D'altro canto, il rispetto di tali criteri deve essere compatibile con l'attività d'impresa: anche questo giustifica il ruolo, nella determinazione dei criteri applicabili, dei soggetti appena menzionati.

Infine, va sottolineato che il ruolo degli *stakeholders* nei termini sopra descritti enfatizza il carattere volontaristico della responsabilità sociale di impresa cui l'*Ecolabel* consente di aderire: perché le imprese che lo conseguono, oltre a effettuare in tal senso una scelta del tutto libera, si uniformano a *standards* che, tramite i loro rappresentanti nel forum consultivo, hanno contribuito a definire.

Emanuela Pistoia

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

Rispetto agli studi tradizionali di business *ethics*, alcuni dei più autorevoli studiosi nord americani di questa disciplina (Evan e Freeman; Bowie; Clarkson; Windsor; Phillips; Werhane; Goodstein e Wicks) hanno spostato l'attenzione dalla responsabilità dell'impresa a quella degli *stakeholder* nei confronti dell'impresa e degli altri *stakeholder*. Pare utile evidenziare alcune implicazioni per la teoria degli *stakeholder* e la business *ethics* derivanti da tale orientamento e riguardanti, da un punto di vista teorico, la chiarificazione del contenuto di tali responsabilità e, da un punto di vista pratico, la loro istituzionalizzazione nelle imprese attraverso l'adozione di codici etici.

La mia tesi a questo proposito è che una simile estensione della teoria degli *stakeholder*, basata sull'accettazione del modello di impresa come nesso di relazioni morali tra gli *stakeholder* caratterizzate da reciprocità, debba comportare anche la definizione di un nuovo *framework* per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa (Clarkson e Deck), intesi come espressione del "contratto so-

ciale" tra l'impresa e i suoi *stakeholder* (Kaptein e Wempe) e come elementi necessari in un programma teso a costruire una cultura basata su valori etici all'interno di un'organizzazione (Driscoll e Hoffman). L'elaborazione di un codice etico di impresa adeguato richiederà, infatti, la precisa determinazione e completa catalogazione dei doveri morali reciproci esistenti fra gli *stakeholder* e non solo di quelli esistenti in capo all'impresa nei confronti degli *stakeholder* o in capo ai soli dipendenti nei confronti dell'impresa, come di solito avviene.

Nella definizione di un *framework* per l'analisi e la revisione di un codice etico esistente o per l'elaborazione di uno nuovo è dunque particolarmente indicato l'impiego del "principio di responsabilità reciproca" difeso da Clarkson e Deck (1993/2000, p.163) – secondo cui la corporation, intesa come un "insieme di relazioni tra stakeholder", ha, per effetto dell'esistenza di tali relazioni, "responsabilità verso i suoi *stakeholder* e questi hanno responsabilità verso la corporation come pure verso gli altri stakeholder" – in quanto esso trova applicazione in

ogni "stakeholder issue" e in ogni "stakeholder relationships", si applica cioè agli aspetti critici delle relazioni dell'impresa con i diversi *stakeholder* (dipendenti, clienti, fornitori, ecc.) concernenti l'ambiente, la salute, la sicurezza, ecc.

In questa prospettiva, la definizione del contenuto del codice etico - strumento principale per la costruzione di una cultura d'impresa ispirata ai valori morali - e la decisione circa i destinatari dei principi in esso contenuti devono essere profondamente ripensate al fine di dare spazio in esso alle reciproche responsabilità degli *stakeholder*.

Il *framework* per l'elaborazione di un codice etico di impresa alla luce dei nuovi risultati teorici, qui solo abbozzato, richiederà ulteriore lavoro anche da parte, mi auguro, di altri studiosi ed esperti interessati all'approccio qui proposto, oltre che di operatori motivati a sviluppare relazioni tra imprese e *stakeholder* sempre più virtuose.

Emilio D'Orazio

Direttore del Centro Studi Politeia, Milano

* Questo brano è tratto da E. D'Orazio, *Le responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa*, "Notizie di Politeia", XXV, 93, 2009, pp. 205-220, in particolare pp. 205-206; 215; 218.

LA RESPONSABILITÀ DEGLI STAKEHOLDER*

In un lavoro del 2007 abbiamo sviluppato l'idea della responsabilità degli *stakeholder*, ossia i "portatori di interesse", quali investitori, consumatori, fornitori e dipendenti, nei confronti dell'impresa e di altri *stakeholder* sostenendo che tali responsabilità sono basate su tre concezioni, tra loro complementari, caratterizzate, rispettivamente, dall'adempimento di tale responsabilità in funzione della reciprocità, dell'interdipendenza e dell'*accountability*. Le implicazioni per la teoria degli *stakeholder* dell'affermazione di una responsabilità ascrivibile agli *stakeholder*, e non più solo alle imprese, sono molto rilevanti. Se gli *stakeholder* risultassero non solo titolari di diritti, ma anche detentori di responsabilità, allora il loro interesse nei rapporti d'affari andrebbe ben oltre ciò che ad essi è dovuto dalle imprese. Questo interesse è definito in gran parte da ciò che gli *stakeholder* devono alle imprese e ad altri *stakeholder* con cui essi interagiscono. Gli *stakeholder* perciò non sono semplici *claimants* con legittime aspettative riguardo a come le imprese trattano i loro diritti ed interessi - essi sono anche agenti morali, responsabili di prendere in considerazione i diritti e gli interessi di altri e reciprocamente responsabili di sviluppare rapporti d'affari etici ed efficaci con le imprese e gli altri *stakeholder*. In proposito, le domande che si possono porre sono varie. Per esempio, quali responsabilità hanno gli investitori nei confronti dell'attività delle imprese in cui essi hanno investito i propri fondi? Possono i consumatori - che alcuni autori pongono al centro dello scopo dell'impresa - esse-

re considerati responsabili del coinvolgimento delle imprese e di altri *stakeholder* in pratiche che onorino e rafforzino l'impegno dell'impresa nel fornire al consumatore prodotti e servizi di alta qualità? Più in generale, quali sono le migliori pratiche che permettono ai consumatori di adempiere alle loro reciproche responsabilità e instaurare rapporti solidi con le imprese?

Rispetto al tradizionale approccio utilizzato per esaminare i vari casi di "irresponsabilità" aziendale, riconoscere la rilevanza di tali questioni e accettare l'importanza dell'idea di responsabilità degli *stakeholder* dovrebbe stimolare gli studiosi ad affrontare più direttamente i casi di inadempimento da parte degli *stakeholder* delle loro responsabilità morali. In particolare, un'attenzione maggiore alla responsabilità degli *stakeholder* dovrebbe condurre gli studiosi a ripensare le dinamiche di come gli scandali societari sorgono e le modalità per prevenirli. In realtà, scandali societari di grandissima portata richiedono la cooperazione, tanto attiva quanto passiva, di un'ampia serie di soggetti sia tra i membri dell'alta dirigenza sia tra gli *stakeholder*. Gli scandali societari degli ultimi anni sottolineano il fallimento delle imprese e dei più importanti *stakeholder* - in particolare le società di revisione - nell'adempimento delle proprie responsabilità. Se gli studiosi prendessero sul serio l'idea di responsabilità degli *stakeholder* e la sottostante concezione di *accountability* ciò potrebbe condurre a una visione più completa e precisa dei comportamenti aziendali e dei singoli *stakeholder*.

Tutte queste considerazioni illustrano, peraltro, perché i rimedi preventivi volti a migliorare veramente le condotte aziendali risultino lenti e difficili da attuare. Per esempio, il contrasto della corruzione richiede che gli *stakeholder* riconoscano la portata delle proprie responsabilità e prendano attivamente parte al monitoraggio dei rapporti instaurati con le imprese e alla protezione dell'integrità di questi rapporti. Se gli *stakeholder* sono soltanto impegnati nei confronti dell'alternativa-"uscita" (o del silenzio e della rassegnazione) quando le cose non vanno bene, e non nei confronti della "voce" e della "lealtà" di cui ha parlato Hirschman, allora gli scandali societari non solo continueranno, essi peggioreranno. È questo senso di responsabilità dello schema cooperativo (imprese e *stakeholder*) che è fondamentale per esercitare la voce e la lealtà ed è essenziale per lo sviluppo di rapporti d'affari etici ed efficaci. Più tempo dovrebbe essere impiegato nella comprensione delle modalità con cui creare un senso di impegno da parte degli *stakeholder*, specialmente attraverso strutture e pratiche che ne rafforzino la responsabilità e servano da baluardo contro comportamenti scorretti.

Andrew C. Wicks

Associate Professor of Business Administration,
The Darden School, University of Virginia.

Jerry D. Goodstein

Professor of Management,
Department of Management and Operations,
Washington State University.

* Brano è tratto da A.C. WICKS - J.D. GOODSTEIN, *Stakeholder Responsibility and Stakeholder Commitment*, in *Notizie di Politeia*, XXV, 93, 2009, pp. 9-24, in particolare pp. 9, 15 e 16. Traduzione italiana di Martina Guidi.

Una classificazione degli *stakeholder* - intesi come organizzazioni sia private (imprese, società, ecc.) sia pubbliche (pubbliche amministrazioni, enti locali, ecc.) - può fondarsi su due criteri: il grado di *interesse* di cui essi sono portatori e la capacità di *influenza* che essi possono esercitare. Il primo è determinato dall'incidenza della gestione dell'impresa considerata sulla sfera di azione e sugli obiettivi del portatore di interesse individuato. La capacità di influenza è determinata da alcune caratteristiche degli *stakeholder* considerati, quali dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica.

In funzione dei vari livelli di influenza e interesse si individuano tre categorie di *stakeholder*:

| | | INFLUENZA | |
|-----------|-------|---|---|
| | | Bassa | Alta |
| INTERESSE | Basso | | <i>Stakeholder appetibili</i> categorie che è opportuno coinvolgere |
| | Alto | <i>Stakeholder deboli</i> categorie che è doveroso coinvolgere | <i>Stakeholder essenziali</i> categorie che è necessario coinvolgere |

- **gli stakeholder essenziali**, cioè coloro che è necessario coinvolgere perché hanno tanto un *interesse* elevato quanto un *influenza* elevata e, quindi, una forte capacità di condizionare la gestione d'impresa;
- **gli stakeholder appetibili**, cioè coloro che sarebbe opportuno coinvolgere poiché hanno un *interesse* ridotto ma un *influenza* elevata. Questa categoria può essere rappresentata da gruppi di pressione o da persone in grado di influenzare l'opinione pubblica rispetto a determinate questioni;
- **gli stakeholder deboli**, cioè coloro che hanno un *interesse* elevato ma una *influenza* ridotta. Questa categoria è rappresentata da soggetti che non hanno i mezzi e gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi.

Fonte: L. BISIO (a cura di), *Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder*, Regione Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale. On-line: www.urp.it

Martina Guidi