Giacomo Costa S.I.
di «Aggiornamenti Sociali»

Stakeholder

Letteralmente il termine inglese *stakeholder* indica il portatore di un «interesse» o di una «posta in gioco» (*stake*) e si riferisce, in prima battuta, ai soggetti (persone, enti, gruppi) che hanno un titolo per entrare in relazione con una data organizzazione, le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti possono favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo della organizzazione o, viceversa, che subiscono volontariamente o involontariamente un'azione da parte dell'organizzazione stessa. Il termine *stakeholder* è spesso (ed erroneamente) utilizzato in una prospettiva descrittiva, come sinonimo di «parti in causa» o «attori sociali». Di fatto le sue traduzioni più corrette — «portatori di interessi» o «di diritti» — non sono completamente interscambiabili e mostrano come il termine non sia affatto neutro, racchiudendo in sé la possibilità di riferirsi a differenti visioni delle relazioni sociali. Lo vediamo in due ambiti: il *management* e le politiche pubbliche.

Una teoria di *management*

Il termine *stakeholder* era già stato utilizzato nel corso degli anni '60, ma è soltanto nella prima metà degli anni '80, con la pubblicazione del saggio di

R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston 1984), che diventa la parola chiave per indicare una complessa e articolata teoria di *management*. Freeman definisce con il termine *stakeholder* «qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione». Si può così dire, in prima approssimazione, che nella prospettiva del *management* sono *stakeholder* tutti coloro che hanno proprietà, interessi o diritti nei confronti di un'azienda e delle sue attività, includendo anche i gruppi non legati da un rapporto economico con essa. Quindi non solo *shareholder* (azionisti), dipendenti e clienti, ma anche, per esempio, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, enti locali, *mass media*.

Freeman si era reso conto che gli interlocutori sociali delle imprese stavano prendendo sempre più peso e che riuscivano ad influenzare, indirettamente, anche il dinamismo delle aziende stesse. Egli propone così ai *manager* di allargare il loro orizzonte nel modo di gestire l'impresa: si tratta di prendere atto dell'influenza di *stakeholder* diversi, creando le condizioni per gestire sempre più efficacemente l'insieme complesso di relazioni che l'azienda sviluppa con essi, accogliendo-

ne le aspettative nelle concrete decisioni operative.

Questa teoria è stata oggetto di critiche da parte di chi sottolinea i problemi e i pericoli derivanti dalla separazione tra l'assunzione del rischio e i processi decisionali: i *manager* sono dipendenti degli azionisti e devono agire nell'interesse esclusivo di questi ultimi, intendendo di solito per interesse la massimizzazione del profitto. Inoltre, considerare gli interessi di tutti gli *stakeholder* fa perdere di vista l'obiettivo fondamentale in base al quale è possibile valutare l'azione dell'impresa, cioè la massimizzazione del valore di mercato dell'impresa.

Queste stesse critiche aiutano a mettere in luce l'interesse della teoria di Freeman, che pone due questioni centrali. Da una parte richiede di articolare esplicitamente l'obiettivo dell'impresa, dall'altra pone la domanda circa la responsabilità del *management* nei confronti di tutte le parti in causa. Senza dubbio gli investitori sono importanti e il profitto costituisce un elemento imprescindibile per l'impresa, ma non è mai scontato chiedersi se i profitti siano il risultato o la motivazione nel processo di creazione di valore di un'impresa.

Individuare gli stakeholder

Una questione ricorrente a livello teorico e pratico, che ha stimolato la riflessione degli studiosi, è quella dell'analisi degli *stakeholder*, ai fini di una loro classificazione teorica e della loro identificazione nelle situazioni concrete.

Nei primi modelli della teoria, gli *stakeholder* venivano raffigurati attraverso uno schema a forma di ruota in cui il perno era l'impresa e gli *stakeholder* le estremità dei raggi. Un'immagine che ha l'inconveniente di visualizzare relazioni

diadiche, indipendenti l'una dall'altra, e di far dimenticare che anche coloro che guidano l'elaborazione di strategie sono essi stessi *stakeholder*, portatori di specifici interessi che possono entrare in conflitto con quelli dell'impresa. Più utile sembra invece costruire appositi *cluster* (raggruppamenti) tra i diversi *stakeholder*, o situare gli *stakeholder* nei diversi ambienti di riferimento dell'organizzazione, al fine di capirne meglio ruolo e importanza e per monitorare i mutamenti dei loro rapporti.

Assai diffusa è anche la distinzione tra *stakeholder* «primari», coloro senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere, e «secondari», coloro che non sono essenziali per l'attività di un'azienda o che non esercitano un'influenza diretta su di essa. Questa classificazione, in apparenza neutra e lineare, rinvia alla necessità (o piuttosto alla volontà) di attribuire ai diversi *stakeholder* una priorità in termini di legittimità, di potere e di urgenza, correndo il rischio di passare, senza le necessarie mediazioni, dal piano descrittivo a quello valutativo.

Strategia o etica?

L'identificazione degli *stakeholder* e della loro rilevanza apre così a una seconda questione, più di fondo: la teoria degli *stakeholder* fa riferimento e vuole promuovere diritti e aspettative legittime da parte dei soggetti in causa o è uno tra i tanti strumenti di strategia competitiva a disposizione di una gestione manageriale efficace e capace di volgere il suo sguardo al lungo termine? La distinzione tra la versione «normativa» e quella «strumentale» è stata evidenziata da T. Donaldson e L. Preston («The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence and Implications», in *Academy of Management Review*, 1 [1995] 65-91), dando il via a un

ampio dibattito. Nella versione normativa si pone l'accento sui diritti degli *stakeholder* e sul valore delle loro rivendicazioni, analizzando le situazioni sulla base di qualche nozione di giustizia; nella versione strumentale tenere in conto le esigenze degli *stakeholder* è unicamente un mezzo in vista della massimizzazione del valore per l'azionista, o più in generale, del profitto. Si sostiene la teoria degli *stakeholder* non per una qualche ragione di equità, o di principio, ma perché aiuta a comprendere come avere successo come impresa.

Questa distinzione appare perlomeno discutibile: affari ed etica vanno articolati nella loro disomogeneità. Da una parte la versione strumentale presuppone un nucleo normativo: come lo stesso Freeman ha ripetuto in più occasioni, l'idea stessa di una teoria degli *stakeholder* neutra dal punto di vista dei valori è una contraddizione nei termini. Allo stesso tempo la prospettiva etica è strettamente dipendente (e veicolata) dagli strumenti che si scelgono per la propria strategia di gestione e dall'assetto organizzativo dell'impresa.

Dall'altra parte se l'etica non permette di affrontare concretamente i problemi e le esigenze che vengono dalla pratica — e se quindi non tiene anche conto dell'importanza del profitto per l'impresa, ma non solo — fallisce il suo obiettivo.

Nella sua dimensione normativa, la teoria degli *stakeholder* incrocia il più ampio capitolo della responsabilità sociale delle imprese (o CSR, *Corporate Social Responsibility*, come viene sovente denominata), che non possiamo affrontare in queste pagine. Ricordiamo però che prendere in considerazione gli *stakeholder* invita a non mettere tutto il peso sulle spalle dei *manager*. Pur restando inalterate le responsabilità e le prerogative di chi presiede alle scelte aziendali, ogni *stakeholder*

può essere visto come un soggetto attivo e a sua volta socialmente responsabile delle relazioni entro il sistema. In questa direzione, a partire dalla teoria degli *stakeholder*, si possono analizzare le responsabilità che questi ultimi hanno nei confronti del mondo del *business*: assumendo tale responsabilità i diversi *stakeholder* possono contribuire in maniera effettiva allo sviluppo di una maniera etica di gestire le imprese. Si ricordino così, ad esempio, le responsabilità dei lavoratori, della società civile e di tutta la comunità locale nei confronti delle imprese. In particolare il cliente è invitato a rendersi conto del proprio potere economico e ad esercitarlo in maniera responsabile soprattutto attraverso le sue scelte di consumo.

Nelle politiche pubbliche

L'importanza di individuare gli *stakeholder* vale a maggior ragione per le Pubbliche Amministrazioni (PA), la cui missione non consiste nel realizzare profitti per gli azionisti, ma nel creare beni pubblici e servizi per la collettività. Individuare tutti i possibili *stakeholder* significa per le PA riflettere sulla posta in gioco, considerare con cura i possibili impatti (sociali, economici, urbanistici, ambientali, ecc.) di un intervento, e individuare quali sono i soggetti che possono rappresentarli nel corso del processo.

In questa prospettiva di politiche pubbliche attente a processi decisionali inclusivi e partecipativi, gli *stakeholder* sono una molteplicità articolata di «soggetti portatori di interessi della comunità» e possono essere divisi in tre grandi gruppi: le «Istituzioni pubbliche», quali gli enti locali territoriali (Regioni, Province, Comuni, ecc.) e le agenzie funzionali (Aziende Sanitarie Locali, Camere di commercio, Università, ecc.); i «gruppi

organizzati», quali le associazioni presenti sul territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali, ecc.) e i gruppi di pressione (sindacati, partiti politici, *mass media*, ecc.); i «gruppi non organizzati» e l'insieme dei cittadini componenti la comunità locale.

Anche l'attenzione agli *stakeholder* nelle politiche pubbliche, come per il *management*, suscita perplessità e resistenze. Un progetto di insediamento di un campo Rom in un quartiere coinvolge alcune migliaia di persone, e la decisione sul tracciato per un treno ad alta velocità varie centinaia di migliaia: come è possibile permettere a tutti di partecipare e gestire uno scambio reale tra un così grande numero di persone, posto che queste ne abbiano l'intenzione? I gruppi poi e, a maggior ragione, le singole persone sono veramente rappresentativi? E che fare se si rifiutano di collaborare e preferiscono un atteggiamento antagonista? Ci possono essere anche interessi che non sono organizzati o che, per vari motivi, non sono in grado di farlo: si può fare a meno di loro? In questo caso le decisioni non finiranno per danneggiare proprio gli interessi più deboli?

Tutte queste obiezioni sono molto comuni e anche molto sensate. La prospettiva di chi propone politiche pubbliche partecipative ha però un obiettivo di fondo ben chiaro: nella consapevolezza che l'inclusione non sarà mai totale e completa, si tratta di «compiere ogni sforzo perché tutte le opinioni e gli interessi rilevanti siano effettivamente coinvolti e che nessuno di essi sia escluso a priori» (BOBBIO L. [ed.], *A più voci*, cit., 40).

Certo, le forme di coinvolgimento degli *stakeholder* nelle politiche pubbliche pos-

Per saperne di più

AA.VV., *La nuova comunicazione dell'ente locale. Organizzare l'ascolto, l'informazione e la partecipazione degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano 2006.

BOBBIO L. (ed.), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma 2004, <www.cantieripa.it/allegati/A_più_voci.pdf>.

FREEMAN R. E. – RUSCONI G. – DORIGATTI M. (edd.), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano 2007.

ZAMAGNI S., «Responsabilità sociale delle imprese e “Democratic stakeholding”», <www.aiccon.it/file/convdoc/n.28.pdf>, 2006.

sono prendere diverse forme, alcune più attive, altre più passive, con diversi livelli di impatto sul processo e sugli esiti. La PA può scegliere di informare e rendere consapevoli gli *stakeholder* riguardo a disposizioni, scelte, soluzioni decise unilateralmente; a ciò può aggiungere una fase di ascolto degli *stakeholder* individuati rispetto all'ambito considerato o scegliere di attivare processi di negoziazione con l'utilizzo di tecniche complesse, finalizzati a prendere decisioni condivise con gli *stakeholder*. Questo livello prevede un ruolo attivo e dinamico di collaborazione e coinvolgimento attivo dei portatori di interesse interno al processo decisionale. Com'è ovvio, non è una strada semplice, ma sicuramente merita di essere percorsa, anche perché i frutti sperati non sono trascurabili: decisioni più eque, condivise da parte dei cittadini, attente al bene comune.