

Dagli *stakeholders* ai *community holders*: una diversa visione della responsabilità sociale di impresa

Assemblea Plenaria Galileo 18 settembre 2020

Di Roberta Paltrinieri, professore ordinario, sociologia della cultura, Università di Bologna

La responsabilità sociale di impresa è un concetto che nasce già negli anni '70 del secolo scorso, con la nascita della teoria degli stakeholders. La teoria degli stakeholders si deve a Freeman ed è una teoria che si ascrive nello studio delle organizzazioni produttive. In particolare per Robert Edward Freeman¹ l'impresa, per avere possibilità competitive nel mercato deve superare la miope visione dell'aver come unica responsabilità quella nei confronti degli azionisti o shareholder, quindi produrre profitto, come diceva Milton Friedman, ma deve riconoscere l'importanza del contesto in cui vive, ponendo al centro degli interessi e dell'azione gli stakeholders o portatori di interesse. Chi sono i portatori di interesse? Robert Freeman asserisce che gli stakeholders sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori. Questi sono gli stakeholders primari. Ma è riduttiva questa descrizione. Partendo dal presupposto che la impresa vive in un territorio, in un contesto sociale in una comunità, Freeman asserì che gli stakeholders sono tutti coloro che influenzano o sono influenzati dall'attività della impresa o delle imprese, in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. Stakeholder sono pertanto gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa.

Questa teoria della organizzazione sta alla base dell'accezione di responsabilità sociale di impresa, per quanto Freeman fosse avulso da considerazioni di tipo morale che a seguire hanno caratterizzato la responsabilità sociale di impresa. La teoria degli stakeholders, come dicevo, postula il superamento autoreferenziale del rapporto con gli azionisti, ma è e rimane

¹ Edward Freeman, Alexander Moutchnik (2013): Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Bd. 21, Nr. 1. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>

una strategia aziendale che colta dal management virtuoso ha portato a sperimentazioni poco regolate, basate sulla volontarietà e molto spesso da uno spirito filantropico.

Da qui nascono tutte le critiche che accompagnano spesso le attuazioni di politiche di responsabilità sociale che vanno sotto il nome di green washing o social washing come abbiamo spesso sentito dire. Ma questa è una vecchia accezione della responsabilità sociale.

A partire dagli anni 2000 nasce una diversa accezione della CSR, qualcuno dice la responsabilità sociale cambia pelle, ovvero nasce un nuovo paradigma. Due sono le tappe fondamentali:

- a) il libro verde del 2001 della Comunità Europea sulla Corporate Social Responsibility, la quale è stata una vera e propria chiamata alle armi alla quale hanno risposto in tutta Europa imprese globali e locali, dando l'avvio a molte sperimentazioni;
- b) l'Invito della Comunità Europea alla Shared Social Responsibility, responsabilità sociale condivisa, scritta nel 2011 esattamente 10 anni dopo, dopo la crisi del 2008 allo scopo di promuovere una nuova idea di sviluppo e di più forte coesione sociale e civile.

La responsabilità sociale condivisa nasce in una società molto diversa da quella in cui viveva Robert Freeman e Milton Friedman. E' la società globale con le sue contraddizioni, è la società della rinascita della partecipazione, per quanto molto diversa da quella dei movimenti degli anni '70 perché assume i toni di una partecipazione individualizzata, che molto richiama in campo l'impegno proattivo in prima persona e non intermediato da strutture, i corpi intermedi, come i partiti e i sindacati, è una società digitalizzata dove la disintermediazione rilancia un rinnovato civismo e nuove socialità grazie alla tecnologia. È una società in cui torna prepotente il tema dei beni comuni, vedi l'ambiente e la salute. La responsabilità sociale diventa così non semplicemente un virtuosismo del management nei confronti di considerazioni di tipo morale, ma il riconoscere quanto la COMUNITA' di riferimento abbia un ruolo centrale nella CO produzione di valore

In tal senso Porter e Kramer, sempre nel campo delle scienze aziendali, parlano di share value, valore condiviso. Afferma Porter che è un guru dei modelli organizzativi rispondendo alla domanda Cosa significa "valore condiviso"?

“Significa occuparsi di una problematica sociale, di una sfida sociale, come quella dell’acqua, dell’alimentazione o della salute, e qualche volta ottenere anche un guadagno. Deve essere concepito come un vero e proprio business, invece che come un atto di beneficenza o donazione. Bisogna trovare il modo di affrontare questi aspetti in modo profittevole. Il valore condiviso risiede in tutta la catena del valore (nei prodotti, nei clienti, nei fornitori, ...) ma anche nelle istituzioni della comunità in cui è inserita l’impresa. Molte organizzazioni sono eccellenti nel soddisfare le necessità dei clienti tradizionali, ma se approfondissero il concetto di valore condiviso scoprirebbero enormi potenziali di crescita. Vedrebbero aprirsi nuovi mercati, nuove esigenze non ancora soddisfatte, nuovi modi di fare business, e per di più gestendo meglio l’impatto sull’ambiente e sulla comunità. Lo so che sembra incredibile, ma è così: il principale terreno per l’innovazione e la crescita non è né la finanza né la tecnologia, bensì le questioni sociali e ambientali²”.

Questa è una visione nuova dell’organizzazione produttiva, nella quale generazione di valore e responsabilità sociale si intersecano dando vita a forme ibride di imprenditorialità, le imprese ibride di cui parlano Paolo Venturi e Flaviano Zandonai³, nelle quali la finalità del profitto si integra con finalità più ampie e lungimiranti, ancorate alla responsabilità di cui ciascun attore è portatore verso gli altri e verso il contesto in cui si realizza la coproduzione di valore.

Nel 2011 esce un testo molto significativo dal titolo “Siamo tutti stakeholder” a nome di Marisa Parmigiani in cui il focus non è più l’azienda e i rapporti con gli stakeholder ma l’azienda che entra in un rapporto circolare e collaborativo con tutti gli altri stakeholder su un piano paritetico all’interno di reticoli che possono avere scale differenti tra il globale ed il locale, e obiettivi che vanno dal mero profitto alla preservazione del bene comune. Nasce la società degli Stakeholders. Accettare questa visione del valore condiviso significa prima di tutto realizzare un salto culturale, un cambiamento di passo oltre che di strategia aziendale, che deve partire dalla consapevolezza del proprio ruolo nella rete. Come afferma Sachs, attraverso la consapevolezza, le persone (e anche gli agenti economici) possono comprendere quanto la loro esistenza sia importante per l’esistenza delle altre persone e quanto le azioni

² <https://www.digital4.biz/executive/michael-porter-sociale-e-ambiente-devono-entrare-nel-core-business/>

³ Imprese ibride. Modelli d’innovazione sociale per rigenerare valore, Egea, Milano, 2016

nella vita quotidiana e gli orizzonti di vita che esse si pongono possono incidere sulla loro accezione di benessere, inteso anche in senso collettivo.

In questa accezione la responsabilità sociale non è qualcosa che riguarda la devoluzione o la filantropia, e neppure meramente l'aspetto solidaristico. La responsabilità sociale richiama in campo la dimensione relazionale della empatia, della reciprocità, della fiducia, in sintesi del capitale sociale, o qualità della relazione. Nella responsabilità sociale condivisa diventano fondamentali i principi del fare assieme, della condivisione, della collaborazione e della partecipazione, capace di sviluppare una diversa definizione di "benessere" delle persone e del territorio.

Come ho avuto modo di scrivere già nel 2012⁴, nei momenti di crisi, come quella in cui viviamo i principi di fiducia, reciprocità, equità, autenticità, sostenibilità, giustizia, inclusione sociale, che sono alla base della responsabilità sociale condivisa e calati in azioni concrete acquistano una forte valenza strategica per ribadire modelli di sviluppo sociale e crescita economica che assicurino un benessere fondato non solo su parametri di ricchezza economica, bensì sulla valorizzazione della conoscenza, della cultura, della salute, delle relazioni umane, in un contesto ambientale più tutelato e vivibile. Da un punto di vista teorico la prospettiva che va adottata è quella della governance che postula la collaborazione tra una molteplicità di attori al fine di assumersi la responsabilità del benessere degli abitanti di un territorio. La responsabilità condivisa è, infatti, il frutto di processi di "reciproca responsabilità", intesa come responsabilità individuale di ognuno indirizzata al raggiungimento del bene comune, in base alle proprie competenze nonché ai propri limiti.

L'impresa deve dunque partecipare ed essere attivatrice di nuovi modelli di governance. In questo modello della coproduzione di valore si gettano le basi per una proficua collaborazione tra il mondo profit che deve comunque mantenere sullo sfondo l'obiettivo dello sviluppo competitivo con il mondo no profit, al quale interessa l'investimento che vien fatto sul capitale sociale e sull'ambiente che entra circolarmente nella creazione del valore.

Si gettano le basi del rapporto circolare con i consumatori che dai dati delle ricerche dimostrano di essere sostenitori del consumo responsabile. Che siano essi sostenitori o confliggano con le imprese questo non importa. Vi riporto i dati dell'osservatorio per la

⁴ R. Paltrinieri, Felicità responsabile, Franco Angeli, Milano, 2012.

coesione sociale ha pubblicato il rapporto sul consumo responsabile 2018, a cura di Francesca Forno e Paolo Graziano. Secondo l'indagine le persone che hanno adottato nell'ultimo anno scelte di consumo responsabile sono il 63,4% degli italiani. In particolare dalla ricerca emerge che un 30,3% della popolazione ha adottato, anche solo temporaneamente, scelte di consumo critico, cioè che ha acquistato beni e servizi da imprese che dichiarano di rispettare il divieto di sfruttare il lavoro minorile, non inquinano (cioè contengono al minimo l'inquinamento) e devolvono una parte del loro surplus a fini di beneficenza. Il 37 ha affermato di acquistare (anche solo sporadicamente) generi del commercio equo e solidale sono il 37,3%. Il 51,7 per cento invece ha ispirato le proprie scelte di consumo ad uno stile di sobrietà – cioè acquistato beni e servizi facendo attenzione al consumo energetico e al fatto che producono pochi rifiuti. Il 7,5 % ha preferito viaggi di turismo responsabile (ovvero un tipo di vacanza che si propone di limitare viaggi nei paesi non democratici, di entrare in contatto con gli usi e i costumi dei paesi poveri, di far conoscere l'attività dell'economia solidale locale). Infine, chi ha acquistato prodotti tramite i Gruppi di Acquisto Solidale (Gas) rappresenta il 10,6% del totale degli intervistati. Sono dati che ci fanno fortemente riflettere su quanto sia diffusa una cultura della responsabilità a cui rispondere in maniera attiva.

A questo punto si profila una nuova definizione di questi processi e un superamento stesso del concetto di stakeholders così tanto usato in anni recenti. “Siamo tutti community holder”, potremmo dire. Questo perché nel modello della responsabilità sociale condivisa che privilegia paradigma partecipativo e collaborativo cambia proprio il ruolo che tutti i soggetti hanno, comprese gli agenti economici e le imprese. Tanto gli stakeholders sono orientati alla preservazione dei propri interessi tanto i Community holders mettono a disposizione le proprie competenze alla comunità. Tanto gli stakeholders usufruiscono di risorse, tanto i community holders contribuiscono come risorsa. Tanto gli stakeholders delegano la gestione del bisogno attraverso la richiesta, tanto i community holders partecipano alla gestione delle risorse. Tanto più i primi ripetono la richiesta, tanto i secondi incrementano le proprie competenze di gestione⁵.

⁵ Patrizia Messina, *Oltre la responsabilità sociale di impresa*, Padova University Press, 2017.

Certamente questo è un percorso a medio lungo termine che comporta anche investimenti in termini formativi è un investimento che necessita cambiamento paradigmatico ma penso che gli shock della crisi economica e della pandemia forse possano aiutarci...

Grazie