

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 17

**Artikel:** Governance e responsabilità : il ruolo delle aziende nelle crisi globali  
**Autor:** Freeman, Robert Edward  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1056167>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Intervista a Robert Edward Freeman

Robert Edward Freeman è un filosofo e accademico statunitense, attualmente Professore di Business Administration presso la Darden School of Business e Direttore dell'Olsson Center for Applied Ethics presso l'Università della Virginia. Dopo aver ottenuto una laurea in Matematica e in Filosofia e un Dottorato in Filosofia, ha insegnato all'Università del Minnesota e alla Wharton School dell'Università della Pennsylvania. È un'autorità riconosciuta a livello internazionale

in materia di teoria degli stakeholder, che ha sviluppato nel suo libro del 1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach", in cui sostiene l'importanza di garantire prestazioni minime a tutti i portatori di interesse per la continuità aziendale.

L'intervista è a cura di Ivan Ureta, docente-ricercatore senior e Responsabile Formazione continua SUPSI dell'area Management, risorse umane ed economia.

# Governance e Responsabilità: il ruolo delle aziende nelle crisi globali

*In un mondo sempre più complesso e instabile, il capitalismo è spesso al centro di critiche per il suo presunto creare competizione eccessiva e per la crescente disuguaglianza sociale che genererebbe. Tuttavia, c'è chi identifica nella cooperazione e nell'innovazione imprenditoriale la chiave per affrontare le sfide globali, offrendo una lettura diversa del capitalismo. Ne è un illustre esponente Robert Edward Freeman, che condivide in questa intervista una visione ottimista del capitalismo, esplorando il ruolo cruciale della collaborazione tra stakeholder e l'importanza di identificare soluzioni locali per risolvere problemi globali. Freeman ci invita a ripensare il modello economico tradizionale sottolineando come, nel cuore del business, vi sia un sistema di cooperazione sociale che, valorizzato adeguatamente, può offrire risposte concrete alle policrisi che attraversano il nostro pianeta.*

**Ultimamente stiamo assistendo a una moltitudine di crisi. Molti descriverebbero la situazione come altamente turbolenta. Quale è la sua visione dello stato attuale del mondo e quali pensa siano le principali sfide che stiamo affrontando?**

Ritengo di avere una percezione probabilmente un po' più ottimista, in quanto penso che si tratti di una questione umana e che gli esseri umani siano piuttosto bravi a uscire da situazioni difficili. Sono abbastanza fiducioso rispetto al fatto che riusciremo a trovare una via d'uscita. Quello che mi preoccupa è che stiamo assistendo in tutto il mondo a una sorta di frattura del processo politico, in cui diventa molto difficile dialogare, soprattutto in presenza di idee molto diversificate sul da farsi.

Sono piuttosto scettico riguardo alla nozione di crisi, anche perché credo che cercare di risolvere problemi globali come il riscaldamento climatico con regolamentazioni "uguali per tutti" non funzioni. Sappiamo che esistono conseguenze secondarie che non possiamo prevedere.

Quando consideriamo le policrisi, ci riferiamo a dimensioni globali, ma le soluzioni devono essere sviluppate a livello locale, non solo nazionale o transnazionale.

**Come risponde alla critica secondo cui l'enfasi del capitalismo sul concetto di competizione sta causando la sua attuale crisi? Ritene che per il funzionamento stesso del capitalismo, la cooperazione tra gli stakeholder sia fondamentale?**

Crisi? Io penso che il capitalismo sia un sistema di cooperazione sociale. In realtà, è il miglior sistema di cooperazione sociale che abbiamo mai inventato. Si tratta di come lavoriamo insieme per creare qualcosa che nessuno di noi potrebbe fare da solo. La competizione è importante in una società libera: offre la facoltà di poter scegliere, ma è una proprietà di secondo ordine. Ciò che fa funzionare il capitalismo è il nostro desiderio di far parte di qualcosa di più grande di noi stessi, di creare qualcosa insieme. È il modo in cui clienti, fornitori, dipendenti, comunità e aziende cooperano per creare ciò che nessuno di loro potrebbe fare da solo.

Se riuscissimo a vedere il nostro sistema economico come un sistema di cooperazione sociale, piuttosto che concentrarci in modo ossessivo solo sulla competizione, potremmo capirlo meglio. Prima di tutto, si tratta di far cooperare gli stakeholder: se non riesci a farlo, non puoi competere. E nelle scuole di business abbiamo dimenticato questo aspetto.

---

## **Come pensa che le imprese e le organizzazioni dovrebbero rispondere a queste crisi globali e quale ruolo possono avere nell'affrontare le sfide attuali?**

Affrontare e risolvere i problemi del contesto globale dipenderà da soluzioni sviluppate a livello locale. Inoltre, la maggior parte dei problemi globali non sarà risolta a livello politico, ma dagli imprenditori. Gli imprenditori trovano soluzioni più rapide e non possiamo contare sul processo politico, perché in molti luoghi, soprattutto negli Stati Uniti, è bloccato. Non si interrompe a livello locale, ma a livello nazionale, e questo ci trascina nell'oscurità. Ad esempio, credo che l'ESG (Environmental, Social, Governance) sia un errore colossale, perché aggrega concetti che non hanno molto a che fare l'uno con l'altro e cerca di identificare una misura unica per tutti questi aspetti. Non riesco a immaginare che possa funzionare bene.

Uno studio della Wharton School dimostra che se le aziende investono in questioni che interessano ai loro stakeholder, che siano ambientali, sociali o di governance, vincono. Se invece investono in questioni non rilevanti per i loro stakeholder, perdono. Per risolvere le poliscrisi dobbiamo affrontare i problemi soggiacenti. Il processo politico è sempre "una soluzione per tutti", ma in questo caso "una soluzione per tutti" non funziona, ed è qui che nasce la grande tensione tra chi cerca di capire come affrontare la situazione in base al proprio modello di business e i politici, che cercano di trovare regole che funzionino per tutti.

---

## **La sua teoria degli stakeholder enfatizza il fatto che le imprese dovrebbero creare valore per tutti gli stakeholder in una poliscrisi. Quali sono gli stakeholder più vulnerabili e come dovrebbero muoversi le imprese per agire in maniera eticamente responsabile nei loro confronti?**

È necessario comprendere chi è il meno fortunato nelle nostre comunità e agire di conseguenza, piuttosto che svilup-

pare programmi di filantropia generici elargendo denaro a tutta una collettività. Questo è particolarmente importante per molte aziende, i cui dipendenti vivono e sono scolarizzati proprio all'interno di queste comunità. Ci sono prove schiaccianti in merito al fallimento dei sistemi scolastici negli Stati Uniti, in particolare per quanto riguarda i contesti svantaggiati; se guardiamo alla responsabilità di questo fenomeno, molti la attribuirebbero al governo, ma non starebbero facendo un buon lavoro. Credo piuttosto che le aziende possano effettivamente contribuire prestando attenzione ai più vulnerabili. Non so se affermerei che hanno l'obbligo di farlo, ma sarebbe certamente una buona cosa se lo facessero.

Mi è stato chiesto per quarant'anni quali sono gli stakeholder più importanti, ma non è questo che mi interessa. La domanda rilevante è che mi pongo riguarda piuttosto il modo di trovare soluzioni vincenti per tutti. Come posso usare la mia immaginazione creativa per mettere in atto delle strategie che abbiano una ricaduta positiva sia sui meno fortunati, che sugli altri stakeholder?

---

## **Quali cambiamenti nelle pratiche di governance ritiene essere necessari affinché le aziende rimangano etiche e responsabili nelle attuali turbolenze globali?**

La teoria degli stakeholder ha guadagnato molto terreno. Coloro che sono ancorati alla vecchia visione secondo cui il business riguarda soltanto il denaro, non credono all'idea che le aziende possano fare qualcosa di buono e ciò è sbagliato. Non si tratta esclusivamente di previsioni di guadagno e affini, ma del fatto che il guadagno dipende anche da altri fattori come il trattamento riservato ai clienti, il rapporto con i fornitori, con i dipendenti e con le comunità. Si tratta di questioni molto tangibili nel mondo reale. È necessario che gli accademici escano dalle loro torri d'avorio e che si immergano nel mondo reale, osservando come le aziende stanno portando avanti davve-

ro questi aspetti. Non si può affrontare il problema da lontano; bisogna parlare con le persone nelle aziende e comprendere quali sono le misure messe in atto concretamente, perché quando le aziende affermano di fare qualcosa, di solito lo effettuano realmente, in quanto altrimenti verrebbero subito smascherate. In generale, sono molto ottimista perché le aziende stanno migliorando, anche se non è ovunque così.

Personalmente ritengo che mi venga dato troppo credito per la teoria degli stakeholder; ci sono infatti centinaia di persone che lavorano su questo tema in tutto il mondo e questo ha fatto la differenza. Le aziende stanno cominciando a capire che, oltre a creare valore per gli investitori, hanno sempre creato valore anche per clienti, fornitori, dipendenti e comunità. Ora che lo riconoscono, possono farlo ancora meglio. Si rendono sempre più conto che i dipendenti sono importanti e cercano di capire come prendersi cura di loro, non percependo più questa dinamica soltanto come un compromesso finanziario tra gruppi diversi, ed è proprio questo il cambiamento entusiasmante che sta avvenendo.



