

# Valore e Sostenibilità

**SPUNTI PER  
UNA DISCUSSIONE  
NELLE IMPRESE**



ISBN 979-12-81991-00-2

©2024 G.B.S. - Gruppo Bilanci e Sostenibilità ETS

Ottobre 2024

# INDICE

<b>Sintesi</b>	5
<b>Introduzione: contenuti e intenzioni</b>	7
Gli oggetti osservati e il loro rapporto	7
Il postulato	9
I contenuti	10
<b>Premessa Metodologica</b>	11
Il documento	11
I destinatari	13
Il gruppo di lavoro	13
<b>PARTE PRIMA</b>	
<b>Inquadramenti</b>	15
<b>Nomi, concetti e relazioni</b>	16
Due parole e la loro relazione	16
Un primo avvicinamento ai significati	17
I soggetti normatori e i significati delle parole	19
Delineare un nuovo paradigma?	20
<b>Dentro le parole</b>	22
“Valore”, con i suoi significati	22
Riassunto dell'evoluzione di “valore”	25
“Sostenibilità” (e “responsabilità sociale”)	26
<b>Evoluzioni</b>	29
Mondo, Italia	29
Il consolidamento tematico	31

<b>Questioni recenti e correlate discussioni</b>	34
“Valore”, “valori” e “sostenibilità”	34
La doppia influenza	36
La teoria degli stakeholder	38
I “valori autentici”	39
Gerarchie tra valori e sostenibilità come valore focale	42
Il ruolo delle norme	46
Riassunto	48

**PARTE SECONDA**

<b>Nelle Imprese</b>	53
----------------------	----

<b>Contenuti</b>	54
------------------	----

<b>Imprese e sostenibilità: aspetti</b>	56
Italia, imprese, sostenibilità	56
L'associazionismo della sostenibilità, i <i>practitioner</i> e le nuove professioni	58
Ricerche sulla sostenibilità nelle imprese	61
Qualche considerazione di sintesi	63

<b>Valore e sostenibilità: la percezione dei <i>sustainability manager</i></b>	66
Obiettivi e caratteri del sondaggio	66
Sezione 1 - Posizione	69
Sezione 2 – Premesse valoriali, processi e strumenti	73
Sezione 3 – Sostenibilità e governo	79
Sezione 4 – Sostenibilità e management	81
Sezione 5 – Sostenibilità e business	85
Sezione 6 – Sostenibilità e organizzazione	88
Sezione 7 – Le percezioni dei <i>sustainability manager</i>	90

<b>Valore e sostenibilità nelle imprese</b>	96
Spunti	96
Per avviarci alla terza parte	100

## PARTE TERZA

<b>Valorizzare la Sostenibilità</b>	103
<b>Introduzione alla terza parte</b>	104
L'esame di coscienza	104
Il contesto o l'ambiente	106
<b>Sostenibilità come concetto e come prassi</b>	108
L'approccio e il bisogno cognitivo	108
Sostenibilità, comportamenti sostenibili, comparabilità	109
Cosa interessa valutare	111
Il sistema valoriale come base e le debolezze degli standard	113
La coerenza	115
Per valutare-misurare la coerenza: un sistema valoriale formalizzato	116
Coerenza di cosa con cosa	118
1. La coerenza rispetto agli stimoli e alle richieste provenienti dall'esterno	119
2. La griglia di coerenza "interna"	123
3. Per l'autovalutazione della coerenza	129
Il valore della sostenibilità	135



# Sintesi

Questo lavoro tratta del rapporto tra due concetti che, nella vita delle imprese, si intrecciano di continuo. Da diversi anni, e in modo progressivo, le imprese sono state indotte (si potrebbe dire *obbligate*) a fare i conti con la sostenibilità, ed è nella stessa natura delle imprese l'esigenza di confrontarsi con il valore, con la sua produzione, con il suo impiego. Insomma, “valore” e “sostenibilità”<sup>1</sup> sono categorie che determinano “l'essere impresa” ed è indubbio che esista tra di esse una relazione, anche se comprenderla bene non è cosa immediata. Ecco dunque che, per questo lavoro, sono stati fissati alcuni assunti:

- l'impresa<sup>2</sup> *deve* produrre valore (realizzare profitto, aumentare il patrimonio, durare nel tempo, crescere),
- l'impresa, nella prospettiva della sostenibilità, *deve* “fare il bene”, inteso come il farsi carico di esigenze collettive;
- tra questi due principi – produrre valore e “fare il bene” – ci può essere coerenza, reciproco sostegno, ma anche frizione, o addirittura contrasto;
- comunque, i due principi hanno in comune il fatto di indicare un “dover essere”, dunque – necessariamente – parlano di *valori*, cioè di ciò che si ritiene giusto debba essere.

Si è così iniziato ad accennare a una serie di questioni che accompagnano da gran tempo la riflessione economica e riguardante l'etica degli affari. Esempi:

- tra la produzione di valore (nella sua accezione economica) e “fare il bene” ci può essere, come si è detto, frizione o contrasto. Ciò può avvenire in molti modi, ma sostan-

---

1 Nel documento si troveranno spesso le parole “valore” e “sostenibilità” scritte tra virgolette semplici. In questi casi ci si riferisce proprio ai lemmi (lessemi, unità lessicali), cioè alle parole, con tutti i loro possibili e diversi significati che si possono trovare nel vocabolario. Si troveranno altrettante volte scritte normalmente - sia in tondo che in corsivo - e ci si riferisce in questo caso ai fenomeni così come li si concepisce e li si tratta nel discorso corrente, nel quale, di volta in volta, possono esistere significati che si precisano unicamente proprio all'interno del discorso in cui sono collocati (sememi).

2 Nel documento verrà usato in maniera alternativa il termine “azienda” ed il termine “impresa” pur consapevoli che non si tratta di sinonimi.

zialmente quando l'impresa con la sua attività produce oneri sociali più alti degli stessi ricavi che realizza, con una appropriazione o distruzione di valore che era appartenuto alla collettività;

- tra la produzione di valore economico e il “fare il bene” ci può essere invece coerenza o addirittura concorso, soprattutto quando “fare il bene” stimola modi nuovi e più efficienti di produrre valore (economico); come dire che l'impegno verso la sostenibilità (“fare il bene”) può facilitare l'innovazione, e in seguito la generazione di ricchezza disponibile;
- il concetto di “fare il bene” è a prima vista abbastanza significativo, ma sostanzialmente allusivo (niente più che una suggestione) dato che ci porta immediatamente a dover ragionare di *valori*, cioè delle concezioni stesse del bene e del male, o – meglio nel nostro caso – del giusto e dell'ingiusto che, come sappiamo, non possono essere considerati argomenti di significato chiaro e indiscusso per tutti.

È proprio di queste questioni che tratta il lavoro, rimarcando l'assunto di base, cioè che si ritiene necessario (addirittura inevitabile, considerato lo stato delle cose) che l'impresa guadagni e che contemporaneamente “faccia il bene”, cosa che, nella situazione odierna, rimanda direttamente al concetto e alla pratica della sostenibilità.

L'obiettivo più concreto di questo lavoro è di proporre - alle imprese e agli altri soggetti interessati - ragionamenti e indirizzi perché ciò avvenga, che cioè nell'impresa tra produzione di valore e sostenibilità vi sia coerenza, meglio: concorso.

# Introduzione: contenuti e intenzioni

## Gli oggetti osservati e il loro rapporto

Quando si parla di “sostenibilità” e di “valore” abbiamo una sensazione di concomitanza, di relazione piuttosto stretta, quasi di coincidenza. Sappiamo anche però che è difficile delimitare precisamente i due concetti che rimandano a interi mondi di idee, riflessioni ed esperienze, e che provengono da vicende storiche e culturali di gran peso. La percezione che abbiamo della loro attinenza è dunque alquanto incerta, per quanto esistente.

Potrebbe essere considerato un caso di sinestesia, come quando si associano tra di loro due sensi: l'olfatto e la vista, il tatto e l'udito e così via. Capita di dire, per esempio, che un colore è caldo, o un profumo è freddo, mettendo assieme percorsi sensoriali che, in origine, sono autonomi e diversi<sup>3</sup>. Più o meno capita questo quando si parla di “valore” e “sostenibilità”: si sa che sono cose differenti, ma pare di avvertire un'assonanza, addirittura una coincidenza.

Ma è proprio così? È proprio vero che “sostenibilità” coincide con “valore” (o, almeno, che tra le due parole c'è un rapporto molto stretto)?

Ciò che segue è un'indagine che prova a dare risposta a quella domanda. Lo si farà mettendosi dalla parte delle imprese oggi alle prese con il grande (“pervasivo”) fenomeno della sostenibilità, tentando di capire quale sia (o possa essere), per loro, il valore.

---

<sup>3</sup> Il vocabolario dice così: “La sinestesia è un fenomeno sensoriale/percettivo, che indica una “contaminazione” dei sensi nella percezione. Il fenomeno neurologico della sinestesia si realizza quando stimolazioni provenienti da una via sensoriale o cognitiva inducono a delle esperienze, automatiche e involontarie, in un secondo percorso sensoriale o cognitivo”.

Questa è la sintesi, ma – per essere un po' meno generici – definiamo meglio i bisogni di partenza, il postulato che regge le riflessioni e gli obiettivi pratici che si intendono conseguire:

- a) **Il bisogno cognitivo:** se e quanto la sostenibilità – con i suoi aspetti concettuali, procedurali e comportamentali – sia considerata un valore dalle imprese e dagli altri soggetti-attori, e quali possono essere anche le eventuali debolezze di tali concezioni.
- b) **Il postulato:** esiste la percezione che ci si trovi in un momento critico, in cui l'indubbio successo del fenomeno sostenibilità si accompagna ad aspetti procedurali, obblighi e oneri per le imprese che potrebbero metterne in discussione gli stessi scopi, cioè la capacità di produrre dei sostanziali avanzamenti nella prospettiva della giustizia (*benessere, capacità, sicurezza, ecc.*).
- c) **L'obiettivo del documento:** fornire alle imprese e agli altri soggetti coinvolti e interessati spunti di riflessione, indicazioni e pareri riguardo al rapporto tra “sostenibilità” e “valore”, con lo scopo di rendere il loro lavoro più efficace e soddisfacente.

Nonostante questi primi sforzi di dare ordine, appare evidente la difficoltà a orientarsi tra tali concetti, proprio perché i due termini – “sostenibilità” e “valore” - si specchiano l'uno nell'altro, con una certa difficoltà a districarsi. Così conviene agire per gradi: **a)** tentando di chiarire i significati che vanno attribuiti alle parole, **b)** approfondendo “ciò che capita” nelle imprese anche con la testimonianza di alcuni protagonisti diretti, infine **c)** proponendo alcuni dispositivi (logici e pratici) per migliorare le performance delle imprese e per semplificarne l'attività (sempre nella prospettiva della sostenibilità e dell'aumento del valore generato). Questi tre passi corrispondono alle tre parti in cui è diviso il documento.

Ma conviene ora soffermarsi sul postulato prima enunciato, che riguarda il rapporto tra norme e valori.

## Il postulato

All'origine di una ricerca c'è sempre il bisogno di chiarire (a sé stessi prima di tutto) la ragione dell'apparire di interrogativi e tensioni di cui bisogna interpretare la natura.

Il GBS ha iniziato a osservare come il fenomeno della sostenibilità si sta manifestando nelle imprese, sia nelle loro relazioni interne che nei rapporti con diversi interlocutori, con particolare riguardo a quelli che stabiliscono o modellano le regole della sostenibilità.

Se da un lato è indubbio il crescente rilievo della sostenibilità nella vita delle imprese e della società civile in genere, si nota, al pari, che esistono in questo momento alcuni impacci, limiti e rischi nella trasformazione dell'istanza generale della sostenibilità in atteggiamento pratico. Ciò potrebbe derivare da molte cause, alcune "innocenti", come le naturali difficoltà che si manifestano ogni volta che si affacciano novità che spingono al cambiamento. Con difficoltà di questo tipo ciò che vale è la pazienza e la costanza, oltre alla comprensione.

Vi possono però essere anche altre cause: un certo determinismo normativo, l'incremento o "indurimento" degli aspetti procedurali e formali imposti per legge, che possono portare, se non accompagnati dalla convinzione profonda dei soggetti - cioè delle imprese - a una serie di problemi, quali: **a**) la difficoltà, da parte dei segmenti di economia più deboli o meno tecnologicamente capaci, ad applicare efficacemente le norme (dalla legge agli standard), **b**) il rischio della dominanza, per molte imprese, della *compliance* sulla coscienza (con l'effetto di ridurre il portato etico e strategico della sostenibilità) e **c**) lo sviluppo di interessi non centrali - a volte un po' parassitari - rispetto alla visione "originaria" della sostenibilità.

Questo è, spiegato un po' meglio, il postulato prima esposto: ci si trova in un momento in cui è necessario riflettere *sulla possibilità che la sostenibilità non sia in grado di perseguire del tutto i suoi scopi per la poca capacità dei soggetti che devono realizzarla, per eccesso di formalizzazione, per la difficoltà della stessa sostenibilità a "spiegarsi", a far comprendere quale sia - appunto - il suo valore.*

## I contenuti

Il lavoro, diviso in tre parti, è così organizzato:

1. La **prima parte** si sofferma sulle categorie d'analisi, dunque sui significati di “valore” e di “sostenibilità” con la loro evoluzione, e sulla loro relazione.
2. La **seconda parte** ragiona delle pratiche, delle convenzioni interpretative e dei problemi riscontrati nelle imprese nella realizzazione della sostenibilità. Si tratta di considerazioni generali, di percezioni frutto dell'esperienza, di giudizi e opinioni raccolti tra chi più direttamente opera per la realizzazione e la misurazione-descrizione della sostenibilità.
3. La **terza parte** contiene alcuni approfondimenti dei temi prima toccati e avanza qualche proposta riguardante da un lato gli aspetti normativi e dall'altro i processi interni alle imprese e le modalità di descrizione-valutazione delle loro performance.

L'obiettivo finale, come si è detto, è sostenere e qualificare i processi di sostenibilità delle imprese mirando però alla loro *sostanzialità*, cioè alla realizzazione di un ambiente economico e sociale più efficiente e contemporaneamente più giusto.

# Premessa Metodologica

Il presente documento è il frutto del lavoro congiunto dei componenti del gruppo “Valore e Sostenibilità” che è stato incaricato dal Consiglio Direttivo del GBS di condurre una riflessione circa la sostenibilità come valore per le imprese, in ottica di crescita e sviluppo di lungo periodo.

Il gruppo di lavoro, coordinato da Mario Viviani, Ericka Costa e Rossella Leopizzi si è costituito nel novembre 2022 e fin da subito ha visto l'importanza di adottare un approccio trasversale e interdisciplinare che potesse portare prospettive e voci differenti nella costruzione di una visione che fosse scientificamente solida e quanto più applicabile e contestualizzabile nelle PMI italiane. Il gruppo si è quindi contaminato di idee provenienti dalle imprese, dalle professioni e, ovviamente, dall'Accademia. Un sentito ringraziamento a tutte le colleghe e i colleghi che hanno collaborato a questa iniziativa e i cui nomi sono riportati in calce a questa introduzione metodologica.

## Il documento

Grazie al contributo di esperienze e pensieri provenienti da mondi diversi, il gruppo “Valore e Sostenibilità” è stato suddiviso in tre sottogruppi: i) il primo con un focus più antropologico-storico-filosofico al fine di indagare la matrice del valore e i suoi collegamenti con la sostenibilità; ii) il secondo con focus sull'impresa, per investigare come le imprese misurino oggi la sostenibilità; iii) il terzo con un focus all'Economia Aziendale e alle modalità con le quali le piccole-medie imprese (PMI) si possono interfacciare alla rendicontazione di sostenibilità tenuto conto dei vincoli dell'attuale normativa e degli spazi di libertà concessi.

Questa tripartizione del lavoro si riflette nella struttura del documento, che quindi prevede tre sezioni principali. La prima introduce gli inquadramenti concettuali di fondo che fanno riferimento sia al concetto di valore (e valori) che a quello di sostenibilità. Per esplorare questi concetti sono stati preziosi i contributi di Ericka Costa (Università di Trento, coordinatrice), Diego Lanzani (Università di Bologna), Pierpaolo Baldi (Dottore Commercialista in Roma), Mara del Baldo (Università di Pesaro-Urbino) e Thomas Donaldson (Warton Business School). In particolare, il seminario del prof. Donaldson tenutosi a Roma presso la sede del CNDCEC nel giugno 2023 è

stato un momento importante per la costruzione del pensiero scientifico intorno alla prima parte del documento.

La seconda parte ha come focus l'impresa nella sua totalità e interezza. Le imprese profit e non profit, le piccole e le grandi, il ruolo dei meccanismi di gestione (management) e governo (governance) delle imprese. Per esplorare questi elementi sono stati importanti gli spunti e le riflessioni di Mario Viviani (socio fondatore e vicepresidente del Comitato scientifico del GBS), Lorenzo Sacconi (Università degli Studi di Milano), Filippo Bocchi (Gruppo Hera), Cesare Dossi (Federazione Trentina della Cooperazione), Lorenzo Magrassi (Ricercatore della Fondazione Nazionale di ricerca dei Commercialisti). Inoltre, grazie alla collaborazione con Impronta Etica, è stato sviluppato un questionario volto alla raccolta di opinioni e percezioni dei *sustainability manager* sull'argomento. L'obiettivo del questionario è stato duplice: formulare opinioni e richiami per i normatori (legislatori e standard setter) e proporre alle imprese alcune idee e soluzioni riguardanti i processi della sostenibilità, con particolare riguardo alla formulazione degli obiettivi, all'organizzazione interna, alla comunicazione, al coinvolgimento delle persone dell'impresa, al reporting.

La terza parte rielabora in chiave attuale il concetto di sostenibilità insito nella scienza dell'Economia Aziendale, che riparte inesorabilmente dai bisogni cognitivi. Questa parte è quindi indirizzata all'azienda quale istituzione economica destinata al soddisfacimento dei bisogni umani. In questo senso il documento propone alcuni elementi concettuali e operativi che si possano applicare a tutti i tipi di aziende e che si possono ricondurre al concetto di coerenza. È sostenibile un'azienda che compie delle azioni coerenti, in linea con la propria missione e che, coerentemente, li misura e li rendiconta. Fenomeni di *washing* si verificano, infatti, quando non esiste coerenza tra l'azione, il fare e la rendicontazione, la misurazione. Questa terza parte ha visto il coinvolgimento importante di colleghi aziendalisti Rossella Leopizzi (Università degli studi di Bari Aldo Moro, coordinatrice), Katia Furlotti (Università di Parma), Federica Balluchi (Università di Parma), Paolo Ricci (Università Federico II di Napoli).

## I destinatari

Questo documento è scritto per tutti coloro che oggi si stiano interrogando sulla sostenibilità come valore aziendale e su quali valori si debba fondare la sostenibilità. Con un focus alle imprese, alle professioni, alle istituzioni, ai policy maker, ai formatori, all'Università e alla ricerca. Per cercare di comunicare in maniera più efficace possibile a tutti questi destinatari, il documento adotta un taglio non accademico-scientifico e non tecnico-professionale.

Mantiene infatti la sua anima pluridisciplinare, di ampio respiro che contemporaneamente propone alcuni spunti di “operazionalizzazione” intorno al concetto di coerenza. L'elaborato vede il contributo di più mani, in più stadi, ma l'opera di “portare il tutto ad unità” è da attribuire a Mario Viviani, verso il quale tutti i partecipanti esprimono un sentito ringraziamento.

## Il gruppo di lavoro

<b>Coordinatori</b>	Ericka Costa Rossella Leopizzi Mario Viviani
<b>Gruppo 1</b>	Pierpaolo Baldi Mara del Baldo Ericka Costa Diego Lanzi
<b>Gruppo 2</b>	Filippo Bocchi Cesare Dossi Lorenzo Magrassi Lorenzo Sacconi Mario Viviani
<b>Gruppo 3</b>	Federica Balluchi Katia Furlotti Rossella Leopizzi Paolo Ricci





PARTE PRIMA

# Inquadramenti

# Nomi, concetti e relazioni

## Due parole e la loro relazione

Questo lavoro tratta della relazione tra due parole-concetti-mondi con i quali quasi quotidianamente abbiamo a che fare. Sia “valore” che “sostenibilità” entrano con grande frequenza nei discorsi che facciamo o che sentiamo, ma - come succede per le parole molto usate - i significati non sono sempre precisi e possono variare a seconda delle situazioni o dei discorsi. Studiare la relazione tra queste due parole-concetti-mondi è dunque cosa non semplice, eppure - ha pensato il GBS - si tratta di un campo che merita d'essere indagato, proprio per il rilievo che ha nella vita delle imprese e della società nel suo complesso.

Ragionare del valore (di *valori*) equivale a interrogarsi *sulle cose che contano*, sulle azioni e sui loro risultati, sugli obiettivi per il futuro e sui mezzi per perseguirli, e ciò vale tanto per gli individui quanto per le comunità, le imprese o per le altre istituzioni.

Anche la sostenibilità ha molti punti di contatto *con ciò che conta*, su come si interpreta la convivenza, come si concepisce il futuro. “Sostenibilità” evoca infatti la condizione contemporanea del vivere, con i suoi rischi, i suoi pesi e le sue prospettive. Dire “sostenibilità” allude a bisogni evidenti e problematici, ma anche ad atteggiamenti da assumere per mirare a una condizione genericamente migliore, più sicura e garantita.

Si colgono immediatamente i rimandi tra l'una e l'altra parola.

Il punto da cui è partito questo lavoro è rappresentato proprio da questi accenni, dai quali è emersa la possibile utilità (forse la necessità) di indagare i significati (storici e operativi) sia di “valore” che di “sostenibilità”, nella percezione che tra l'una e l'altra c'è relazione.

Ma quale relazione?

Gli interrogativi più specifici, allora, possono essere questi: la sostenibilità è un valore? (per chi? di che tipo?); la sostenibilità *produce* valore?

## Un primo avvicinamento ai significati

È conveniente affrontare l'argomento per gradi. Così, a scopo introduttivo, si può iniziare ragionando sui significati (meglio: *sui percorsi dei significati*) delle due parole che ordinano questo lavoro.

La parola “valore” può avere diversi significati, ma nel linguaggio corrente ci siamo abituati a considerarne uno come dominante: quello economico (patrimonio, reddito, denaro). Non è un'abitudine molto antica. Fino alla nascita del capitalismo il concetto e l'idea di “valore” richiama più aspetti di identità individuale e di tipo morale (“una persona di valore”) piuttosto che economici. È tra il XVIII e XIX secolo che diventa convenzionale il fatto che “valore” si colleghi soprattutto ai prezzi, ai patrimoni e agli scambi. Da quel momento in avanti l'accezione si è consolidata fino alla sua totale dominanza su ogni altra possibile, per cui possiede valore tutto ciò che è scambiabile: non solamente beni e servizi, ma anche il lavoro umano, o addirittura le persone, intese di volta in volta come schiavi, salariati, consumatori e clienti. Poi con la crescita dell'economia finanziaria, e fino ai *subprime*, è stato addirittura *il valore a essere considerato un valore*, sotto forma di debito, di impegno, di possibilità negoziale: ogni oggetto scambiabile concreto o astratto che sia, oggettivo o inventato che sia, è considerato “valore”.

Ma proprio mentre la globalizzazione e la finanziarizzazione dell'economia stavano raggiungendo il loro massimo – più o meno una trentina d'anni fa – ecco che le cose hanno iniziato a modificarsi. Oggi, se diciamo “valore” l'immagine che ci appare alla mente ha ancora natura soprattutto mercantile, ma si aggregano sempre più anche altri significati, più plastici, *non pesabili o misurabili*, e che riemergono dall'antica storia di quella parola (sulla quale tra breve si farà qualche altro approfondimento). Questi “altri” significati non erano in verità del tutto scomparsi, così come non erano scomparse l'etica e la morale. Si sapeva che dicendo “valori” (soprattutto al plurale) ci si stava riferendo non solo al mondo dell'economia e degli scambi, ma anche all'idea di ciò che è giusto o sbagliato, di come che si vorrebbe fosse fatto il mondo, di ciò che serve come dettame dei comportamenti, infine come riferimento per discernere tra bene e male o tra giusto e ingiusto. In sostanza, la lunga dominanza dell'accezione *economica* di “valore” ha iniziato a essere intaccata dal ritorno dall'accezione *etica* (ancor più antica) di “valore”. Questo è capitato perché si è iniziato a comprendere che nella sola accezione economica si annidavano dei pericoli per la vita e per la convivenza.

Questo processo, questa messa in discussione della accezione soprattutto economica di “valore”, ha preso dei nomi: prima “responsabilità sociale” ed “etica d'impresa”, poi “sostenibilità”.

Sotto questi vessilli (anch'essi verbali) si è prima intaccato, poi messo in discussione il *mainstream* interpretativo, quello di tipo economico. Rimane però il fatto che la dominanza è, sì,

messa in discussione, *ma ancora tale* è: “valore” ha ancora il significato immediato di bene scambiabile, di prezzo, di patrimonio. L'egemonia di significato esiste ancora, meno certa, un po' in crisi, ma esiste ancora.

Accenniamo ora all'altra parola: “sostenibilità”, usata, questa, da molto minor tempo, ma ora di grande successo.

Più o meno sappiamo tutti cosa vuol dire: le attività umane, così come si sono svolte ultimamente, mettono a rischio le risorse naturali e la convivenza. Bisogna introdurre nuove modalità di produzione, di scambio e addirittura di visione del mondo. Queste nuove modalità, in breve, sono (o devono essere) la sostenibilità.

Proprio perché si tratta di un rilevante cambiamento culturale, la sostenibilità ha messo in gioco altri valori (ecco la parola al plurale): solidarietà, equità, rispetto per la natura, addirittura giustizia. Si è così avviata una revisione-allargamento del concetto corrente di “valore”.

Il percorso della sostenibilità è però ancora lungo e mica tanto chiaro. Per quanto le imprese, una quarantina d'anni fa, abbiano ripreso a ragionare sulla loro dimensione etica, si tratta pur sempre di entità responsabili (o almeno corresponsabili) della situazione che la sostenibilità vorrebbe riformare, ed è duro e difficile ripudiare del tutto il proprio passato. Sembra nascere anche da lì - ossia dalle imprese - la riforma e l'allargamento del significato di “valore”. È anche dall'interno di quel mondo (principalmente, solidamente economico) che si è iniziato a ragionare in modo più aperto, che si sono un poco sfaldati i tratti prima così solidi e chiari del significato attribuita a “valore”.

C'è insomma, da parte delle imprese, una condizione di comprensibile perplessità: la consapevolezza che “così non si può andare avanti”, ma anche il richiamo della regola che aveva dominato per così gran tempo, una certa nostalgia per le certezze del passato, la difficoltà a immaginarsi diverse, la lacerazione che comporta il ripudio di ciò che si è stati.

La sostenibilità insomma è qualcosa di necessario, ma incerto e faticoso assieme.

È proprio a partire da queste considerazioni che il GBS ha pensato fosse importante approfondire. Ha considerato giusto o addirittura necessario inoltre mettersi dalla parte delle imprese (i soggetti più critici e coinvolti) senza pretendere di eliminare del tutto i loro malesseri, ma per fornire qualche sostegno, qualche punto fermo che possa aiutarle in un processo necessario, ma di cui si individuano le indeterminanze.

## I soggetti normatori e i significati delle parole

Attribuire significato alle parole, come si dirà anche più avanti, è una delle più grandi attribuzioni e manifestazioni di potere. Nel processo della sostenibilità e nella definizione dei suoi significati hanno sempre più voce in capitolo - oltre alle grandi imprese - determinati protagonisti che hanno visto crescere il loro ruolo in modo via via più forte in tempi recenti.

Man mano si è avvertito il bisogno crescente di sostenibilità, è stato necessario stabilire delle regole, definire dei criteri interpretativi, indicare delle linee guida, fissare il modo di rendicontazione e misurazione delle performance. Ecco allora l'apparire di alcuni soggetti impegnati a definire, regolare e realizzare la sostenibilità. Tra tali soggetti, certamente il più importante, è il legislatore, che ormai da più di vent'anni ha contribuito a trasformare un movimento culturale (quale era agli inizi la responsabilità sociale d'impresa) in un complesso sempre più solido di indirizzi, norme e regole procedurali.

Si è appena evocato il legislatore, ma non è l'unico soggetto normatore. In questo documento si adopererà infatti spesso il termine “normatore” per indicare coloro che concorrono a stabilire le regole della sostenibilità, e dunque anche i suoi significati. Chi orienta la sostenibilità e definisce i suoi significati non sono sempre vere e proprie norme giuridiche emanate da istituzioni pubbliche, ma – contemporaneamente – leggi, trattati, indirizzi, convenzioni, dottrine, regole tecniche, addirittura tradizioni che si consolidano in norma.

Per esemplificare: la sostenibilità oggi è definita e strutturata da diverse entità, alcune pubbliche in senso pieno, cioè derivanti da processi democratici-istituzionali formali, altre di tipo dottrinario, dalla prassi o da convenzioni accettate. Il corpus normativo che definisce e orienta la sostenibilità prende vita da diverse fonti: l'Agenda 2030 dell'ONU, un documento d'indirizzo politico sottoscritto da quasi tutti gli Stati (un trattato), le direttive dell'Unione Europea, (l'ultima in ordine di tempo è la CSRD, “Corporate Sustainability Reporting Directive”), che poi recepiti dagli Stati membri dell'UE diventano vere e proprie leggi. Poi ci sono gli *standard di rendicontazione* (il più famoso e diffuso è stato il GRI, “Global Reporting Initiative”), cioè accordi tra soggetti competenti e interessati che definiscono i criteri convenzionalmente accettati per descrivere e valutare le performance delle imprese in fatto di sostenibilità.

E non è finita. A quei soggetti se ne aggiungono altri: studiosi, accademia, in una parola *dottrina*. Tutti costoro sono in reciproca relazione e tutti concorrono alla definizione di *ciò che deve essere* la sostenibilità. Ecco chi verrà evocato con la parola “normatori”, anche se il principale è certamente il legislatore, che ha in proposito l'ultima parola, ma che – come si è detto – è solo uno dei protagonisti. Naturalmente anche le imprese fanno parte dei “normatori”, anzi ne rappresentano forse la parte più importante dato che proprio esse realizzano nei fatti (o posso-

no realizzare) la sostenibilità, per quanto non sempre sia chiara la loro voglia di protagonismo. È proprio anche per contribuire a tale maggiore impegno da protagonisti delle imprese che il GBS le considera come prime destinatarie dei ragionamenti, delle considerazioni e degli spunti di proposta che seguiranno.

## Delinare un nuovo paradigma?

Parlare di “nuovi paradigmi” può sembrare – spesso lo è – un trucco verbale e niente più. Suona bene ma non produce molto. Però è bene metterne nel conto la necessità considerando lo stato delle cose, che impone certamente radicali cambiamenti. Mettere a confronto “valore” e “sostenibilità” ha proprio questo come obiettivo (certo lontano, ma non impossibile).

L'apparire della sostenibilità, come si è già accennato, ha iniziato a produrre delle incrinature nell'accezione corrente di “valore”, quella mercantile. È però difficile essere certi che la sostenibilità sia in procinto di vincere la partita. Secondo una visione realista si potrebbe addirittura sostenere che sia in procinto di perderla o che, almeno, la battaglia sia incerta. Una parte degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU – i famosi *Sustainable Development Goals*, SDGs – appaiono infatti oggi alquanto irrealistici, difficili da raggiungere nei tempi che erano stati programmati. Quando erano stati fissati ci poteva essere un maggiore relativo ottimismo, ma poi la condizione del mondo è peggiorata (disparità, guerre, pandemia, squilibri sociali crescenti) e si è al contempo ridotta la capacità delle istituzioni, a partire da quelle internazionali, di definire e perseguire programmi coerenti con quelle, giuste intenzioni, travolte e rese almeno in parte irrealizzabili dagli eventi sopraggiunti.

Conviene partire da questa considerazione (realista) per rinnovare gli sforzi. Bisogna tenere lo sguardo alto sugli obiettivi che ci si era proposti con l'Agenda 2030 e non fissarlo (chinarlo) solo sulle regole applicative di un'idea di sostenibilità che, allo stato delle cose, deve essere contemporaneamente rivitalizzata e aggiornata, con un processo che impegni più direttamente e più profondamente gli attori.

È necessario ripartire dall'osservazione delle pratiche, dei bisogni, dei comportamenti e delle visioni dei soggetti, soprattutto delle imprese, osservandole nella loro completezza, cioè non solo come istituzioni sociotecniche rivolte (ognuna per sé) alla produzione di ricchezza (di valore), ma anche (soprattutto) come aggregati umani con interesse alla sopravvivenza e benessere, e dotate del senso della solidarietà. È a questa concezione di impresa che ci si rivolge in questo documento, partendo dall'idea che le persone che operano al loro interno e quelle che formano

la platea dei loro stakeholder debbano avere un'idea contemporaneamente realista e idealista del loro ruolo e della loro responsabilità.

Ecco: questo si può intendere come nuovo paradigma: uno scarto e un rinnovamento nella concezione identitaria delle imprese, verso cui si indirizzano i ragionamenti di questo documento. Alla luce di queste riflessioni, tornano le domande: la sostenibilità è un valore? *Quale* valore? Valore *per chi*? La sostenibilità *produce* valore? *Che tipo* di valore? *Per chi* lo produce o lo può produrre?

# Dentro le parole

## “Valore”, con i suoi significati

Non è questa la sede per ripercorrere i ragionamenti di tipo economico-filosofico riguardanti il valore. Non si citeranno dunque Smith, Ricardo o Marx perché si intende “valore” in un’accezione (e nei significati che contiene) in modo più usuale e familiare, come può capitare proprio in ambito aziendale. Tuttavia, qualche accenno alle teorie può essere utile, almeno per collegare la riflessione “alta” all’esperienza corrente.

Ogni tentativo di fissazione del concetto di “valore” nella grande tradizione di pensiero economico parte sempre da considerazioni di tipo etico. Ciò vale, oltre a quelli citati, per tutti i grandi teorici. All’inizio dei loro ragionamenti sul valore c’è sempre una considerazione sullo stato dei rapporti tra le classi sociali o tra le categorie umane: tra il signore e i suoi servi, tra il proprietario della terra e i lavoratori agricoli, tra queste due categorie e altri lavoratori che i fisiocratici chiamano “sterili”<sup>4</sup> e poi tra capitalisti e salariati. Questa principale linea di riflessione si ritrova in tutti i grandi progressi del pensiero economico del XVIII e XIX secolo, dove sono sempre i rapporti tra gli umani e tra loro e la natura da cui scaturiscono le interpretazioni, le teorie e le visioni, per arrivare proprio a Marx che più di tutti collega il concetto di valore a una visione compiutamente politica<sup>5</sup>.

È questo l’aspetto che va rimarcato, cioè il fatto che, comunque, quando si parla di valore ci si riferisce a “cose umane” e non a qualcosa di astratto, meccanico, unicamente quantitativo e men che meno solo monetario.

---

4 Cfr. C.Napoleoni, *Valore*, Enciclopedia filosofica ISEDI, Milano, Istituto Editoriale Internazionale, 1976, p.11.

5 Cfr. J. Osiatynski, voce *Valore-plusvalore*, Enciclopedia Einaudi, vol 14, Torino, Einaudi editore, 1981. “[...] Il punto di partenza, il filo conduttore dell’opera di Marx, sono costituiti proprio dalla sua teoria antropologica dell’alienazione dell’uomo. Tale teoria venne successivamente usata per spiegare i processi storici dello sviluppo dell’uomo, con particolare attenzione alla sua auto alienazione all’interno del modo di produzione capitalistico.” pp. 922-923

Detto questo, proviamo a prendere le cose non tanto più alla leggera, quanto più alla portata delle riflessioni che ognuno può fare relativamente a “valore”, iniziando da un breve percorso storico che riguarda le parole.

Domanda fatta a bruciapelo: – cos'è il valore, cos'è che ha valore?

Risposta quasi immediata: – *ciò che conta*.

Sembra un ossimoro, ma può servire per avviare il ragionamento perché “contare” e “valere” non sono proprio la stessa cosa; le parole si specchiano ma non sono identiche. Può essere un inizio per cominciare a ragionare.

Il Grande Dizionario della Lingua Italiana – “il Battaglia” – alla voce “contare” elenca i suoi significati:

- numerare progressivamente, verificare il numero;
- calcolare, computare, racchiudere in un numero determinato, limitare;
- versare, sborsare il denaro, pagare in contanti, saldare;
- annoverare, ascrivere, includere (in un gruppo, in una serie); comprendere nel computo, mettere nel conto, tenere conto, considerare;
- attribuire, ascrivere;
- avere, possedere, riguardare come proprio, ottenere, conseguire;
- valutare per un dato numero o valore, per un prezzo determinato;
- dire, raccontare, narrare; riferire, ridire, esporre; spiegare; far sapere, manifestare;
- avere un certo valore; essere valido;
- avere importanza, avere un valore, un significato; valere; – di persona: avere autorità, credito, potenza;
- fare assegnamento;
- proporsi, attendersi, sperare.

Possiamo provare a classificare questi significati: alcuni sono orientati a definire o trattare delle *quantità* (numerare, verificare, computare), molti riguardano *azioni* (versare, pagare, saldare, valutare, raccontare, narrare), alcuni altri sono *attribuzioni* (avere, possedere, avere importanza, avere significato, avere autorità), altri ancora, infine, riguardano condizioni dello spirito, emozioni, *sentimenti*, sensazioni (“fare assegnamento, sperare”).

Ecco: la prima considerazione può essere questa: quando diciamo “contare” (e per riflesso “valere”) noi evochiamo (possiamo evocare) molti significati, che si spiegano solamente all'interno del discorso o del ragionamento. Comunque, molto spesso, non si tratta di un unico e preciso significato. Dipende dalla direzione del nostro discorso, dalla sua economia.

La parola “contare” ha un'altra connessione con il nostro ragionamento: può indicare, come si è detto, delle *quantità*, delle *azioni* o dei *sentimenti*: proprio come “valore”.

Rimaniamo ancora sul Grande Dizionario della Lingua Italiana e questa volta puntiamo direttamente sul lemma “valore”. In questo caso troviamo trentasei significati, e quello economico-quantitativo si trova solo al tredicesimo posto. Prima di esso, i significati riguardano:

- alto pregio di una persona stimabile e ammirevole per doti morali o intellettuali;
- singola caratteristica positiva;
- virtù poetica, ispirazione;
- qualità di chi opera in situazioni difficili o pericolose con energia e coraggio straordinari, senza risparmiarsi, fino alle estreme conseguenze; ardimento, eroismo;
- complesso delle doti soprattutto fisiche (forza, resistenza, velocità, ecc.), talvolta anche psicologiche e intellettuali di una persona o di un animale;
- violenza di un elemento naturale, furia;
- proprietà attribuita alle pietre e alle piante dalle antiche credenze di influire sullo stato di salute, sui comportamenti, sull'amore, sulla sorte o sulla vita in genere degli uomini;
- potenza di Dio in quanto creatore e ordinatore del mondo;
- capacità di una donna, della sua bellezza di una parte del suo corpo (in particolare gli occhi) di suscitare attrazione o influenza sulla sull'uomo; fascino;
- capacità di un sentimento in particolare l'amore, anche personificato, di un pensiero, di un'attività, di un'inclinazione, eccetera, di agire sull'animo, di influire sul comportamento umano; forza di uno stimolo di un impulso;
- condizione di chi possiede l'idoneità, l'abilità, la capacità, le attitudini necessarie e sufficienti a fare qualcosa (per lo più in relazione con una proposizione subordinata).

Ed ecco che arriviamo finalmente al tredicesimo significato:

- importanza attribuita da un singolo soggetto, dalla collettività o da processi di natura economica a un bene, che ne determina la caratteristica di essere scambiabile con una certa quantità di altri beni.

Dopo questi tredici significati il grande dizionario ne elenca altri 23 (che, per carità di patria, ora si omettono).

## Riassunto dell'evoluzione di “valore”

Ma andiamo più indietro.

Se apriamo un dizionario italiano-latino e cerchiamo la parola “valore” non troviamo alcun equivalente, ma immediatamente la serie di significati che abbiamo già visto attribuiti nel dizionario italiano. I latini non impiegavano quell'unica parola con diversi significati come facciamo noi, ma adoperavano immediatamente quella che doveva dare senso al loro discorso. Troviamo infatti tante parole diverse a seconda del contesto e dello scopo:

- prezzo, valuta, costo: *pretium*;
- oggetti preziosi, titoli di credito: *divitiae, aurum, argentum*;
- pregio, merito, abilità: *virtus, prudentia*;
- bravura, coraggio: *virtus, fortitudo*;
- virtù, potenza, potere, influsso: *potestas, auctoritas*;
- validità: *auctoritas*;
- equivalenza: *aequalitas*.

Anche il Lessico Universale Italiano della Treccani elenca diversi significati della parola valore, nove per la precisione. Il primo, “riferito a persona, indica il possesso di alte doti intellettuali e morali, o alto grado di capacità professionale”. Solo al secondo significato si trova l'accezione per noi più corrente:

“(…) con riferimento a beni e da un punto di vista economico, il termine “valore” ha, nell'uso corrente, tre diversi accezioni: a) costo di produzione di un bene; b) la quantità di altri beni o di moneta che possiamo ottenere in cambio di un dato bene o che dobbiamo pagare per procurarcelo; più raramente c) l'utilità di un bene indipendentemente dal suo costo di produzione e dalla ragione di scambio<sup>6</sup>.”

6 Così continua “Queste varie accezioni non vanno però sempre nettamente distinte anzi a volte si mescolano insieme, soprattutto la terza e la prima, per costituire un valore di stima, dipendente non soltanto dal piacere che la cosa offre, ma anche dalla maggiore o minore facilità con cui è possibile riprodurla o procurarsela. Nel linguaggio scientifico-economico odierno il termine valore non si usa più nel senso di costo di produzione e raramente anche in quello di utilità; esso significa quindi oggi valore di scambio detto anche valore di mercato, valore commerciale, valore venale, e in tal caso è sinonimo di ragione di scambio o di prezzo, se lo scambio avviene in moneta”. *Lessico Universale Italiano*, voce *valore*, vol. XXIV, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1981, p. 54.

Siamo arrivati al punto. Nel corso della storia recente un determinato significato di “valore” ha dominato sugli altri: *valore di mercato*, *valore commerciale*, *valore venale*. Prima della rivoluzione industriale non era proprio questo il primo significato, come ci hanno fatto capire gli altri dizionari prima citati.

Però ora siamo in un momento più titubante. Anche questo significato dominante è diventato meno definito da quello che si avverte di primo acchito. Non lo possiamo solo collegarlo ai prezzi e forse, questo significato è addirittura calato nella graduatoria dei significati.

Il significato di valore (il suo ruolo semantico) è ormai in una condizione pendente, che man mano declina, che diviene sempre meno precisa e che rimanda inevitabilmente a tutti gli altri significati che abbiamo finora visto, *riesumandoli*.

Nel momento in cui ci stiamo interessando del valore dobbiamo tenere come punto fermo il fatto che si tratta di un momento di accelerazione (ma anche di confusione) nel caleidoscopio dei suoi significati.

## “Sostenibilità” (e “responsabilità sociale”)

Anche in questo caso, si parte dalla parola, dal suo significato e dalla sua storia, che essendo molto più recente rispetto a “valore” può essere più facilmente richiamata. Per parlare di “sostenibilità” è però necessario evocare anche un'altra parola (meglio, un *lessema*) che l'ha preceduta e che ha concorso a generarla: “responsabilità sociale”, senza la quale il ragionamento sarebbe un po’ monco, soprattutto se si considera come le imprese hanno vissuto prima la responsabilità sociale, poi la sostenibilità.

“Sostenibilità” e “responsabilità sociale” sono spesso percepite come sinonimi, una un po’ più vecchia e una un po’ più nuova, ma, nella percezione corrente, siamo lì. In verità i due termini derivano da percorsi di riflessione e d'esperienze abbastanza originali per quanto intrecciati, ma soprattutto fanno riferimento a mondi diversi: “responsabilità sociale” fa riferimento essenzialmente a quello delle aziende, “sostenibilità” fa riferimento al mondo *tout court*. Sono entrambi *opzioni politiche*, ma la prima si concentra sugli attori economici, la seconda si rivolge a tutti, cittadini, istituzioni, società intere (il mondo). Certamente “sostenibilità” contiene “responsabilità sociale d'impresa”, la sussume e ne orienta la realizzazione pratica.

Però, nell'uso corrente, “sostenibilità” ha ormai quasi del tutto rimpiazzato “responsabilità sociale” e – come succede sempre con i mutamenti del linguaggio – ciò è successo per determinate ragioni economiche, sociali e culturali: *politiche*, insomma.

All'inizio – nei primi anni '90 del secolo passato – nelle imprese cominciò a prendere piede il bilancio sociale, il modo nuovo per descrivere gli effetti dell'attività dell'impresa oltre a quelli di immediato contenuto economico, il conto morale. Le imprese avevano la necessità di essere legittimate oltre la loro capacità di produrre reddito perché i loro interlocutori (gli stakeholder) lo richiedevano.

Nel mondo si erano accavallati in breve tempo grandi avvenimenti: la caduta del Muro, l'impressionante sviluppo tecnologico, l'emergere della Cina come grande attore economico, il liberismo spinto e la potenza crescente delle multinazionali, lo sbrigliarsi della finanza, il crescere in coscienza dei consumatori. Tutte queste cose assieme avevano fatto accendere un faro sui comportamenti delle imprese, che adesso avevano bisogno di legittimarsi, di giustificarsi agli occhi del mondo. Ecco la nascita e crescita dei bilanci sociali e la necessità di dare un certo ordine a queste spiegazioni, di inquadrarle in un nuovo criterio interpretativo, il quale andava formandosi poco a poco.

Per rimanere in ambito linguistico, ci fu quasi subito un'evoluzione della terminologia. All'inizio, per i bilanci sociali, si parlava di *contabilità sociale* e servì un po' di tempo perché invece diventasse usuale dire *rendicontazione sociale*. Il passare dalla parola "contabilità" alla parola "rendicontazione" era il segno che ci si voleva smarcare "dal peso delle quantità" ("io non conto mica: io racconto, *rendiconto*"). Si voleva dimostrare che il bilancio sociale non era solo una integrazione del bilancio ordinario – o addirittura solo una sua derivazione - ma una cosa proprio diversa. Si voleva far vedere che non si parlava solo di valore economico, ma che entravano in campo *dei valori*.

I cambiamenti della terminologia non sono mai casuali. Indicano degli "scatti di percezione", o addirittura dei veri e propri cambiamenti culturali. Poteva sembrare che dire "rendicontazione" invece di "contabilità" fosse solo una sfumatura, ma per quelli che maneggiavano con più consapevolezza l'oggetto (imprenditori, manager, *practitioner*) si trattava di un salto concettuale di una certa importanza. La novità consistente sarebbe però arrivata una decina d'anni dopo, quando apparve (meglio: si consolidò) la parola "sostenibilità", che man mano divenne sempre più influente, fino a essere dominante.

Non si può dire che anche prima "sostenibilità" non esistesse, che infatti ogni tanto spuntava nei discorsi, ma per riferirsi esclusivamente alle questioni ambientali, perché proprio da quelle aveva cominciato a esistere. Poi "sostenibilità" ha cominciato a essere impiegata come sinonimo (ma più significativo, più confacente) di "responsabilità sociale", per prenderne infine il posto. Anche nelle imprese ora si parla quasi sempre di sostenibilità.

Nell'ultima direttiva europea<sup>7</sup>, che si rivolge proprio alle imprese, è fin dal titolo che si parla di “sostenibilità” e non più, come nella direttiva precedente, di “rendicontazione non finanziaria”<sup>8</sup>. La sostituzione si è così completata e sancita: il bilancio sociale è diventato bilancio di sostenibilità, e la Responsabilità Sociale d'Impresa – RSI, oppure CSR – si è ritirata man mano dal proscenio, non sparendo ma rimanendo sullo sfondo, vigile ma un po’ silenziosa.

---

7 Corporate Sustainability Reporting Directive, 2022/2464/EU, “CSRD”.

8 Non-Financial Reporting Directive, 2014/95/EU, “NFRD”.

# Evoluzioni

## Mondo, Italia

Gli studiosi avevano iniziato a ragionare e discutere di responsabilità sociale delle imprese molto prima degli anni "90, con addirittura - nel mondo anglosassone - accesi dibattiti negli anni "50, "60, "70 e "80 del secolo scorso<sup>9</sup>.

La discussione su cosa si dovesse intendere realmente per "responsabilità sociale" delle imprese aveva toccato il suo apice a seguito della *querelle* innescata da Friedman con la sua fulminante asserzione che "la responsabilità sociale delle imprese (dei manager, diceva lui) è di valorizzare i capitali che gli shareholder hanno conferito". Si era negli anni "70. Nei due decenni successivi - anche un po' sull'onda di quell'assunto - prese piede il liberismo (la *nuova accezione* di liberismo), poi la globalizzazione, che toccherà il suo culmine con l'ingresso della Cina nel WTO nel 2001.

In verità, su cosa si dovesse intendere per responsabilità sociale delle imprese c'era stata discussione anche prima di Friedman, diciamo pure fin dal momento in cui la questione aveva cominciato a essere discussa, dopo l'accensione della miccia che il mito fa risalire a H. R. Bowen con il suo *Social Responsibilities of the Businessman* del 1953<sup>10</sup>.

Si trattava, nel caso di Bowen, di un approccio di tipo *etico e volontario* che introduceva il tema dell'etica all'interno dell'economia e della società riconoscendo l'urgenza di un'assunzione di responsabilità da parte degli uomini d'affari per permettere la continuità e prosperità del capitalismo.

Era certamente una novità, anzi, un'aggiunta di significati (etici) a un soggetto (l'impresa) dal quale sotto il profilo giuridico ed economico ci si era, fino ad allora, aspettati soprattutto la

---

<sup>9</sup> Va altresì considerata la diffusione dei primi bilanci sociali in Germania, Svezia e perfino Thailandia negli anni "70 e "80 ed in Italia negli anni "80.

<sup>10</sup> Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>.

creazione di *valore* e molto meno la realizzazione di *valori*. Voleva dire, inevitabilmente, iniziare a pensare a un modello di impresa nuovo, diverso, non orientato esclusivamente alla remunerazione dei capitali conferiti.

Una base teorica di grande successo per giustificare la responsabilità sociale delle imprese fu la *stakeholder theory* di Freeman<sup>11</sup>, basata sull'osservazione che le imprese non hanno responsabilità solo verso i proprietari o gli azionisti, ma verso la vasta platea di soggetti in diversa misura toccati dall'attività d'impresa. La teoria degli stakeholder ancora oggi riscuote un certo successo. (È giusto dire che tale teoria presenta diversi punti deboli e che da qualche tempo il suo successo è meno smagliante. Se ne tratterà tra breve).

L'Italia, non è stata la prima, ma nemmeno l'ultima, in fatto di responsabilità sociale d'impresa. Anzi: una trentina d'anni fa o poco più il movimento della responsabilità sociale comparve e si sviluppò con una insperata velocità. I ragionamenti e i processi che in ambito anglosassone già fermentavano da parecchi anni diventarono quasi di colpo argomento d'interesse per le imprese, poi per l'opinione pubblica anche da noi.

Il fatto che l'Italia sia arrivata un po' in ritardo alla responsabilità sociale è in parte spiegato dalla forma e dimensione delle sue imprese: in maggior parte piccole, diffuse, territoriali e familiari. Spesso la responsabilità sociale c'era, ma non razionalizzata, né pubblicizzata, tanto da aver indotto a parlare di "Sinken CSR"<sup>12</sup>. In molte piccole e medie imprese era naturale farsi carico di questioni che andavano oltre gli obiettivi economici e imprenditoriali. Era il portato delle relazioni strette tra le persone e del radicamento delle imprese nel proprio ambiente. Era *un fatto*, e non richiedeva alcuna formalizzazione, dunque alcuna rendicontazione. Emblematico il caso della Olivetti, azienda pioniera di un nuovo modo di fare impresa, che contempera le esigenze del profitto con quelle dell'avanzamento sociale.

Comunque, la responsabilità sociale d'impresa, dai primi anni '90, iniziò anche in Italia a crescere come generico richiamo, ma anche come obiettivi da raggiungere e come nuove pratiche dentro le aziende: si guardava un poco fuori, al mondo, soprattutto a quello anglosassone, e un poco dentro, a una realtà nazionale che modellava piano piano la responsabilità sociale a sua misura, anche in ragione dei grandi cambiamenti che interessavano (e turbavano) il Paese, tra cui, sicuramente il grande trauma di Tangentopoli, che aveva messo in luce le parti meno commendevoli dell'attività economica.

---

11 Freeman R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.

12 Perrini F., SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *J Bus Ethics* 67, 305–316 (2006). <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>

Ci fu, comunque, una “via nazionale” alla responsabilità sociale delle imprese, fatta di buona volontà, sperimentazione, un po’ d’approssimazione. Ma, per quanto fosse, ora l’Italia era connessa al mondo, dove invece non solo il bisogno di responsabilità sociale delle imprese cresceva, ma dove, proprio al suo riguardo, i concetti, le logiche e i processi si diffondevano e si standardizzavano, obbligando anche il nostro Paese ad adeguarsi. Ma questi concetti, logiche e processi ora si chiamavano “sostenibilità”.

Così avvenne la sostituzione: “responsabilità” fu rimpiazzata da “sostenibilità”. Nemmeno “responsabilità sociale” aveva fatto in tempo a consolidarsi veramente che fu invitata ad arretrare e “sostenibilità” si posizionò proprio sul proscenio, con una *verve* internazionale che la precedente parola non aveva.

Ci si potrebbe a questo punto domandare se in Italia lo sviluppo della responsabilità sociale e poi della sostenibilità abbia portato a qualche effetto percepibile nella condizione economica e sociale del Paese. Una risposta è quantomeno difficile, dato che le ragioni per cui una società è quello che è in un determinato momento sono molte, interconnesse e non tutte dipendenti dalla volontà o dall’azione dei governi o dai principali protagonisti sociali. Certo è che la società italiana negli ultimi trent’anni non ha segnato lo stesso progresso dei trent’anni precedenti. Le cose, sotto il profilo dell’equità, della produttività, dell’innovazione economica e sociale, della partecipazione pubblica non sono migliorate, anzi sono, in relazione a quanto successo altrove in Europa, peggiorate. Si potrebbe dunque convenire che, sotto il profilo della sostenibilità, i passi da compiere sono ancora molti e questo deve essere considerato come uno stimolo a operare con ancora più determinazione, proprio a partire dalla situazione non felice in cui è, allo stato, il Paese.

## Il consolidamento tematico

Si è già detto che il vero e proprio emergere di “sostenibilità” è legato al *Rapporto Brundtland*, dal nome di colei che nel 1987 aveva coordinato per l’ONU la *Commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo* (World Commission on Environment and Development, WCED), in pieno periodo thatcheriano-reaganiano. Il concetto di sostenibilità si legava innanzitutto ai problemi dell’ambiente naturale, resi via via più incombenti dallo sviluppo economico e dalla permanenza delle grandi disparità tra Stati e tra comunità.

Il Rapporto Brundtland evidenziava le grandi contraddizioni tra sistemi produttivi, rapporti internazionali e condizioni sociali, con sacche di grande povertà nel Sud del Mondo e modelli

di produzione e di consumo non sostenibili nella parte più sviluppata. Il Rapporto delineava un obiettivo valoriale – etico ed economico assieme –: “consentire alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

Poi le cose si sono sviluppate come sappiamo: il crescere della discussione, le teorie, la nascita e lo sviluppo degli standard, l'interesse e la preoccupazione crescente per le questioni ambientali, l'arrivo della finanza, le conferenze internazionali, le iniziative normative, la scarsità delle risorse energetiche, eccetera. Così il termine “sostenibilità” è arrivato sulla bocca di tutti, dalla pubblicità al dibattito politico.

Al Rapporto Brundtland sono seguiti altre fondamentali “convenzioni globali” che hanno specificato e orientato il pensiero, la politica e le norme, tra cui gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs, 2015) e l'European Green Deal della Commissione Europea (2019)<sup>13</sup>.

Infine, come esito più recente di questo processo, vanno richiamati i criteri ESG (*Environmental, Social e Governance*) nati dai Principi per l'investimento responsabile (PRI) dell'ONU del 2006 e strettamente collegati alla *triple bottom line*. La logica è prevalentemente finanziaria e dovrebbero permettere un'allocazione di risorse più “sostenibile” - o meglio “responsabile” - da parte dei finanziatori. Le imprese, in quest'ottica, sono osservate da tre punti di vista: *ambientale*, considerando il modo in cui l'impresa opera come custode della natura; *sociale*, esaminando il modo in cui un'impresa si relaziona con i vari stakeholder (dipendenti, consumatori, clienti, società in generale); della *governance*, considerando elementi legati al governo dell'impresa (retribuzione dei dirigenti, audit, controlli interni, diritti degli azionisti di minoranza, pari opportunità...). La recente direttiva europea CSRD “normalizza” tali principi facendoli diventare la griglia di valutazione del comportamento responsabile e sostenibile delle imprese.

L'idea della sostenibilità, così come si è consolidata nel tempo, è basata su tre pilastri: sostenibilità *economica, sociale e ambientale*. Sono questi i criteri che iniziano a modellare i sistemi

---

13 Gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs, *Sustainable Development Goals*), conosciuti anche come “Agenda 2030”, sono un insieme di programmi lanciati dalle Nazioni Unite, secondo i quali persone, aziende e istituzioni sono chiamati a contribuire al raggiungimento di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile al 2030. Tali obiettivi richiamano molteplici ambiti, dalla lotta al cambiamento climatico e alla povertà, all'occupazione e gestione delle foreste. L'Agenda 2030 prevede grandi programmi d'azione, per un totale di 169 “target”, accompagnati da specifici indicatori.

Il Green Deal dell'Europa sostiene la lotta al cambiamento climatico per arrivare entro il 2050 al superamento dei principali difetti dell'attuale modo di produrre e consumare. L'obiettivo dell'Unione Europea è di creare un'economia moderna ed efficiente sotto il profilo delle risorse energetiche, riducendo (o azzerando) le emissioni nette di gas a effetto serra. La Commissione Europea si è posta come obiettivo la riduzione delle emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 (rispetto ai livelli del 1990). È evidente il rapporto tra tale obiettivo e lo svolgimento delle attività economiche e produttive e di consumo.

di reporting che si sono sviluppati negli anni; tra tutti emerge a livello internazionale il Global reporting Iniziative (GRI) che sulla base della *triple bottom line* intende misurare “il bilanciamento delle complesse relazioni tra le attuali esigenze economiche, ambientali e sociali in modo da non compromettere le esigenze future”. L'idea di *sostenibilità* richiedeva dunque alle imprese di occuparsi contemporaneamente di questioni economiche, sociali e ambientali e di legarle tra loro con una visione coerente.

Ecco, questa è, per punti, la storia di “sostenibilità”, concetto che riassume, allo stato dei fatti, la visione di un mondo in grado di correggere i difetti generati dallo sviluppo e ridurre i tanti (e crescenti) squilibri di condizione e possibilità tra le diverse comunità.

Sicuramente “sostenibilità” è in grado di descrivere e argomentare molto meglio di “responsabilità sociale” le necessità del cambiamento. Ciò che può però indebolirsi è quel carattere volontario e riflessivo che possedeva invece “responsabilità sociale”, in cui la visione e gli obiettivi delle imprese si formavano su di una propria elaborazione originale e interna.

Sarebbe necessario tentare di salvaguardare (addirittura di far crescere) proprio la *responsabilità sociale*, cioè la voglia e la capacità delle imprese di determinare dei propri originali obiettivi *che trasformino in atti e fatti il proprio sistema valoriale*, in modo che ciò che infine determini i comportamenti delle imprese sia la loro completa convinzione di dover operare secondo coscienza, condividendo scopi (“sostenibilità”) ma inventando metodi e processi tagliati a misura dei propri caratteri e possibilità (“responsabilità sociale”). L'ultima parte di questo documento parlerà proprio di tali argomenti, facendo qualche proposta.

Insomma: un conto è agire in un certo modo perché esistono norme che lo impongono, un altro conto è agire perché si è convinti che sia giusto. Cioè che quel determinato comportamento rappresenti un valore.

Poco più avanti si sosterrà che la prospettiva della sostenibilità deve essere sostenuta dalla *massima attitudine cognitiva e immaginativa*. Vuol dire che l'impresa sostenibile, oltre alla partecipazione al movimento mondiale della sostenibilità con le sue regole, obiettivi e processi necessari, ha la necessità di interrogarsi sul suo individuale senso, o – come si dice – sul suo *purpose*, immaginando l'effetto che sulla realtà può produrre la realizzazione pratica dei suoi *valori*.

# Questioni recenti e correlate discussioni

## “Valore”, “valori” e “sostenibilità”

Interrogarsi sul rapporto tra sostenibilità e valore/i, non è una novità. D'altro canto, è evidente a tutti che i concetti di responsabilità sociale e sostenibilità pongono in discussione le cose sul piano economico e su quello etico, oppure, all'inverso, che le discussioni sulle grandi questioni economiche o etiche producono riflessioni riguardo al vivere civile, al senso delle azioni umane, a quello delle organizzazioni e degli Stati.

Per quanto in modo rapido, è utile accennare ad alcune discussioni e ragionamenti che hanno già tentato di mettere a confronto i termini di cui si sta trattando.

Siamo partiti da una disamina di due parole e abbiamo fino a ora rilevato che è esistita per entrambe un'evoluzione, con cambiamenti dei loro significati. In sostanza: nel tempo entrambe le parole hanno assunto sensi differenti. “Valore” per Aristotele o per il mondo latino non è la stessa cosa di “valore” per l'Europa del XIX secolo e “responsabilità sociale” assomiglia ma non è la stessa cosa di “sostenibilità”, che a sua volta era una cosa ai tempi del Rapporto Brundtland e una cosa alquanto diversa, più ricca, specifica e anche pratica, per gli obiettivi ONU al 2030, o nell'ispirazione della CSRD. Valore e sostenibilità sono insomma *cose mobili*, per cui, per metterle in relazione, bisogna sempre tenere conto che è inevitabile una certa approssimazione, perché l'evoluzione dei loro significati le rende sfuggenti: se mettiamo a confronto la CSRD con il valore che intende rappresentare e perseguire, l'accezione di “valore” che stiamo impiegando è quella di Aristotele, di Ricardo, della Dottrina della Chiesa o di chi altro? Se ci chiediamo a quale accezione di sostenibilità si riferisce una determinata formulazione di impegno etico dell'impresa *Tal dei Tali*, con cosa la confrontiamo? Con i criteri del GRI? Con gli SDGs? Con i principi originali che, autonomamente, l'impresa ha posto alla base dei suoi impegni?

Insomma, mettere in relazione “valore” e “sostenibilità” impone una certa comprensione, la disponibilità a ragionare per approssimazioni, sempre tenendo conto che il nostro obiettivo è di tentare una risposta alle domande “per le imprese, la sostenibilità è un valore? La sostenibilità produce valore?”

Una cosa che è già possibile sostenere è che tra “valore” e “sostenibilità” esiste una dialettica abbastanza forte e che i mutamenti di significato dell'una producono adattamenti e cambiamenti nell'altra. Si potrebbe parlare di “bi-direzionalità”, nel senso che a un determinato significato di “valore” corrisponde un determinato significato di “sostenibilità” e viceversa.

Un primo passo è questo: in filosofia, come sappiamo, a prescindere dalle sfumature il tema riguardante il valore si è incentrato sulla differenza tra “avere valore” ed “essere un valore”, contrapposizione che si è poi perduta in molto del pensiero economico moderno, dove per un certo periodo è stato dominante “l'avere valore”, che però ha iniziato ad andare gradualmente in crisi, con una ripresa prima timidissima, poi via via più vigorosa di “essere un valore”.

Dalle opere di Adam Smith in poi, l'economia politica si è appropriata del dibattito scientifico relativo a cosa significhi avere valore d'uso e di mercato. L'evoluzione delle teorie del valore in economia è stata parte centrale del progresso della disciplina negli ultimi due secoli, con il passaggio graduale dalla teoria *classica* del valore come lavoro contenuto e/o comandato (Ricardo, Marx) - per la quale il valore economico era connesso semplicemente alla quantità di lavoro impiegata nei processi di trasformazione economica - alla teorizzazione neoclassica (Pigou, Hicks, Pareto) del valore come utilità strumentale e non, sino al recente, più ampio, concetto di valore economico totale (*Total Economic Value*) proprio della letteratura economico-ambientale o dell'approccio detto di economia ecologica (*ecological economics*) - secondo il quale al valore d'uso si devono accostare valori di *non-uso* come il valore di lascito (*bequest value*), il valore di esistenza (*existence value*) ed il valore d'opzione (*option value*).

C'è stato dunque un progressivo indebolimento delle condizioni di determinazione del valore economico e sociale che ha condotto verso un importante allargamento della nozione di cosa determini “l'avere un valore”, che inevitabilmente si è avvicinato “all'essere un valore”. Ora proviamo ad accostare questa graduale variazione dei significati di “valore” alla sostenibilità.

## La doppia influenza

A un'idea *molto debole* di sostenibilità (*neoclassica-liberista*) si associa l'idea di valore strumentale fondato sull'utilità/soddisfazione/piacere. Il presupposto che la *“sola responsabilità sociale d'impresa è massimizzare il profitto”*, per ricordare ancora una volta Milton Friedman, sostiene proprio questo<sup>14</sup>.

All'opposto, l'economia ecologica abbraccia, al contempo, un'interpretazione *molto forte* della sostenibilità e una nozione di valore economico all'interno della quale preservazione e ripristino del valore ecologico dei sistemi biofisici hanno un peso molto importante. In questo caso è il concetto (*questo concetto*) di sostenibilità che determina l'accezione di “valore”.

In breve, se volessimo abbozzare una proposizione: *più forte è la nozione di sostenibilità, meno stringenti sono le condizioni di determinazione del valore di qualcosa*. La stessa cosa in altro modo: più la sostenibilità si presenta come un valore, meno preciso (o più ricco) diventa il significato di “valore”. Ancora: più la sostenibilità informa e determina l'orizzonte di senso, più si manifesta “l'essere un valore”, con le indeterminatezze e le ricchezze di significato accennate.

Dire di una cosa che “possiede valore” sancisce che esiste già un metro di giudizio e che noi lo impieghiamo su qualcosa di già esistente. In sostanza guardiamo quello che c'è, o che c'è stato. Se, al contrario, di una cosa noi diciamo che “è un valore” la leghiamo inevitabilmente a un nostro desiderio, a una visione, a una speranza. Sostanzialmente *guardiamo avanti*, a qualcosa che non c'è ancora, o che c'è ma non nella misura che noi vorremmo ci fosse. Si potrebbe parlare di *“desideri di essere”* (*besires* - da *to be* e *desire*) - essere e desiderio -, che dovrebbero giacere alla radice del processo di conferimento di valore etico e morale.

Tali desideri di essere potranno pensarsi rivolti a sé stessi o alle condizioni sociali e contestuali, ma dovranno, in ogni caso, *essere nutriti dalla massima attitudine cognitiva ed immaginativa*. Cioè i desideri di essere nascono da un'idea-proposizione di aggiustamento, di cambiamento, di miglioramento. E questo sia a livello individuale che a livello di organizzazioni formali, comunità, imprese e così via.

Ma, quali sono le condizioni ideali per la valorizzazione, cioè per decidere che quella cosa rappresenta proprio un valore? Quali proprietà o strumenti dovrebbero servire al valutatore (singolo o collettivo che sia) per determinare ciò che deve essere valorizzato? Ecco che appare l'esigenza della *massima attitudine cognitiva ed immaginativa*, che consiste nel verificarsi di tre condizioni (ideali):

---

<sup>14</sup> Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine, 13 September 1970, 122-126.

1. essere capaci di assumere differenti prospettive di senso e posizioni di valutazione (bisogna per quanto possibile porsi al di fuori di sé);
2. essere capaci di bilanciare i *trade-off* esistenti tra valori diversi (bisogna compiere delle scelte di prospettiva, sapendo che a ogni scelta tra valori diversi si associano vantaggi e svantaggi);
3. essere in grado di valutare gli effetti sugli altri soggetti dell'affermazione di un determinato valore.

Anche questo tentativo di chiarimento ha però molti punti ancora oscuri. Chi è infatti il “noi” del processo di valorizzazione, il valutatore? Dal solipsismo individualista del liberista alla “we-rationality” (*razionalità del noi*), ogni declinazione possibile andrà a influenzare l'interpretazione di cosa voglia dire “essere un valore”, cosa significhi essere un qualcosa che è degno di essere valorizzato e rendicontato come tale. In sintesi: ogni possibilità di definire *quanto un valore debba avere valore* dipende da differenti condizioni, e in modo particolare da quelle dei soggetti che esprimono il concetto.

Tali questioni hanno strettamente a che vedere con la chiara esplicitazione di cosa sia - a livello individuale, comunitario, sociale od internazionale - “*un valore che deve avere valore*”. In sostanza perché un valore sia tale è necessario contemporaneamente che vi sia una riflessione individuale (“io sostengo che questo sia un valore”) e una disposizione all'accordo (“noi assieme, attraverso il confronto e il discorso conveniamo che questo sia un valore”). Questo potrebbe costituire il collante necessario per abilitare l'idea di sostenibilità quale teoria etica, ovvero per costruire, al di là e nonostante le decine di connotazione del concetto, una vera “etica della sostenibilità”.

Per dirla in modo semplice: la sostenibilità come valore dipende da come il soggetto immagina e decide di modellare il suo futuro e quello dei suoi simili e da un processo partecipato nel quale si stabilisca un accordo riguardo a ciò che è necessario fare per perseguire una visione eticamente condivisa.

È però utile compiere alcuni altri approfondimenti, che non potranno chiarire del tutto le cose, ma che delimiteranno meglio i nostri ragionamenti, definendo: **a)** che tipo di valore può essere considerata la sostenibilità e **b)** che tipo di processo sociale è necessario perché la sostenibilità possa essere considerata un valore.

## La teoria degli stakeholder

Uno dei percorsi per avvicinarsi (e con un certo successo) a queste questioni è stata proprio la teoria degli stakeholder, che, riassunta al massimo, parte dal postulato che l'impresa non ha doveri solo verso i proprietari e azionisti, ma verso la più vasta platea dei soggetti che hanno o possono avere interessi in gioco nell'impresa e che quindi anche per loro l'impresa deve produrre valore. Questo riconoscimento deve condurre a una pattuizione tra impresa e stakeholder, in modo che gli interessi siano bilanciati. In questa condizione l'impresa perseguirà un complesso di obiettivi e adotterà comportamenti che, nella misura del possibile, rispetteranno i diritti d'ognuno. In questo si realizza e manifesta la sua responsabilità sociale.

L'impresa deve definire con i propri interlocutori i patti (attraverso lo *stakeholder engagement*) e deve rispettarli. Si costituisce in questo modo una rete di relazioni (contratti e patti) che alla fine sostiene la società: ogni soggetto (l'impresa) deve dare conto agli altri con cui ha rapporti delle proprie scelte e performance. Il valore si costruisce così in ragione di un accordo: una convenzione che, nel momento in cui viene stabilita, stabilisce anche il valore.

Però salta agli occhi subito una questione: in questo ragionamento c'è qualcosa di meccanico. È un poco la logica della mano invisibile, per cui, a partire dagli interessi d'ognuno, si realizza poi l'interesse collettivo. L'impresa deve stabilire, interpretare, mediare, equilibrare i molti fasci di relazioni con i suoi stakeholder, nutriti dai loro interessi. La sua responsabilità sociale coincide con l'interpretazione e il massimo riconoscimento possibile di quegli interessi, da portare, per quello che la riguarda, in equilibrio. Ma il suo cliente non avrà alcun rapporto col suo fornitore, che non avrà rapporto con i dipendenti, che, da parte loro, non avranno rapporti con le rappresentanze sociali, e via così. L'impresa è un crocevia di strade rigorosamente separate e la sua responsabilità sociale è quantomeno limitata, sociale solo fino a un certo punto, dato che non riguarda la collettività, ma si limita ai propri stakeholder. Il discorso pubblico – inteso come un processo collettivo di costruzione politica – è quantomeno frazionato.

È proprio sulla base di questa considerazione che emerge, anche in fatto di sostenibilità o di responsabilità sociale delle imprese, il ruolo dell'istituzione pubblica, considerata come la sede necessaria che contiene e realizza le scelte politiche, ne determina il valore, e che indirizza i comportamenti dei protagonisti.

Si è capito insomma che la teoria degli stakeholder, da sola, non è sufficiente a determinare il valore sociale dell'impresa e che ci vuole altro: un collante diverso, indirizzi e pattuizioni di natura più generale, più istituzionale. Più democratica, si potrebbe dire. Ecco infatti che, man mano, sono entrati in campo i soggetti pubblici - organismi statali o organismi sovranazionali – per elaborare e promuovere una concezione di valore (della sostenibilità) che non derivas-

se unicamente da quella (virtuale) pattuizione rappresentata dalla teoria degli stakeholder. Gli SDGs sono, allo stato delle cose, proprio questo inquadramento di tipo generale che determina i capisaldi del valore della sostenibilità, all'interno dei quali poi ci potrà essere la “sintonia fine” dello stakeholder engagement, che riguarda però una sola parte della platea sociale, quella con cui l'impresa ha i maggiori rapporti, ma che è solo una parte del complesso delle sue relazioni e che soprattutto non può rappresentare tutte le possibilità che ha l'impresa di contribuire alla realizzazione della sostenibilità<sup>15</sup>.

Dobbiamo però scendere ancora un poco di più dentro le categorie appena sopra evocate: le differenze tra gli umani, il diverso potere, il ruolo delle istituzioni pubbliche, l'impresa come comunità, l'oscillazione di “valore” tra etica ed economia. Possiamo proprio partire da questo ultimo aspetto.

## I “valori autentici”

Dice Michele Serra (la Repubblica, 13 gennaio 2023): “Nella vita niente costa niente. [...] Il denaro, si sa, è solo una convenzione, e spesso una scellerata traduzione del valore autentico delle cose. Ma la sua qualità migliore, accanto alle tante peggiori, è il tentativo di attribuire valore”.

In questa brillante riflessione emergono due punti su cui conviene riflettere:

- a) “il valore autentico delle cose”,
- b) “il tentativo di attribuire valore”.

---

<sup>15</sup> Si sottolinea tuttavia che la teoria degli stakeholder, spesso male interpretata nel corso del tempo anche da autori che sostengono di ispirarsi ad essa (Phillips et al. 2003) non è una teoria dell'impresa compatta e che è meglio interpretabile come una buona idea manageriale; avendo anche diversi possibili “cuori normativi”, incluse delle forti etiche (si pensi a quella kantiana ed al Bene Comune), che impediscono che venga vista come un semplice “patteggiamento”. Per un'analisi approfondita dell'approccio *stakeholder* nei vari autori si vedano: R. E. FREEMAN – D. L. REED, *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance*, in “California Management Review”, Spring, 1983; R. E. FREEMAN, *Strategic Management: A stakeholder approach op. cit.*; K. E. GOODPASTER, *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, in *Business Ethics Quarterly*, n. 1 – 1991; T. DONALDSON – L. E. PRESTON, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, in *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n. 1, pp. 65–91; M. B. CLARKSON, *A stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, in “Academy of Management Review”, 1995; W. M. EVAN – R. E. FREEMAN, *A stakeholder theory of the Modern Corporation. Kantian Capitalism*, in Beauchamp e Bowie, 1993; R. E. FREEMAN, *The politics of Stakeholder Theory: Some future directions*, in “Business Ethics Quarterly”, 1994; R. PHILLIPS, *Stakeholder Legitimacy*, in *Business Ethics Quarterly*, n. 1 – 2003

Questi due punti definiscono gli estremi (che abbiamo già visto sotto altra forma) tra i quali vive e si manifesta il valore. Proviamo ad approfondire.

Innanzitutto, proprio per poter approfondire, dobbiamo distinguere il valore scambiabile o condivisibile (comunque *sociale*) dal valore che riguarda la singola persona o il gruppo ristretto. La fotografia del nonno ha un grande valore per me, forse lo ha anche per i miei figli, ma non si va più in là. Quella fotografia al di fuori dell'ambito del ricordo, o dell'ambito simbolico, non ha alcun valore. Si tratta di un bene che non può essere scambiato, o che nello scambio perde gran parte del suo valore. È una scena ricorrente in molti film quella in cui il protagonista porta al monte di pietà i poveri gioielli della sua mamma defunta. Si aspetterebbe che il grande valore affettivo che rappresentano per lui quei gioielli fosse riconosciuto, ma ciò non avviene. Pressato dal bisogno il protagonista è alla fine obbligato ad accettare un prezzo molto basso, che l'uomo del banco dei pegni considera invece del tutto congruo. A questo punto il valore originario (affettivo, "autentico") di quei beni è stato definitivamente azzerato, ma rimane il loro valore di mercato, che però è tutt'altra cosa, per quanto rappresenti il valore sociale di quel bene, cioè il valore nel quale tutti (più o meno) si possano riconoscere. Certo: se invece dei poveri beni della mamma defunta si fosse trattato dei poveri beni di un famoso santo martire le cose sarebbero andate diversamente, perché si tratterebbe allora di un "reliquia", cioè di un oggetto simbolico al quale una vasta comunità attribuisce valore. In sé, i due scambi – gioielli della mamma e reliquia del santo martire - non sono molto diversi: oggetti che passano di mano e che hanno un forte significato simbolico, però nel primo caso il valore simbolico è riconosciuto da una sola parte, mentre nel secondo entrambe le parti sono consapevoli di negoziare dei simboli. Il protagonista che scambia le povere gioie della mamma morta non ci interessa. Ci interessano solamente i valori che siano socialmente riconosciuti.

Anche nel caso in cui l'oggetto dello scambio sia una reliquia si tratta sempre di una convenzione. "Il valore autentico delle cose" è nulla più che un modo di dire, perché tale autenticità è pur sempre frutto di un accordo, cioè del fatto che una comunità umana sufficientemente larga attribuisca a quell'oggetto più o meno lo stesso valore.

Il valore è dunque sempre e comunque frutto di convenzione all'interno di una determinata cultura, che a sua volta è esattamente "l'attribuzione di un valore alle cose".

Le culture, nella storia, sono entrate in reciproco contatto, e così si sono formate delle gerarchie, o delle dominanze di una cultura sull'altra. La cultura che è riuscita a essere dominante normalmente sostituisce quella dominata, facendo in modo che il suo modo di attribuire valore alle cose soppianti quello di coloro che sono divenuti subalterni, a scanso di poche e poco significative sacche di resistenza. La dominanza di una cultura sull'altra si è formata (spesso) attraverso la forza, ma si è manifestata e consolidata proprio con l'attribuzione di un determinato

valore alle cose: è solo quando “il mio sistema di valori è risultato più potente del tuo” che la dominanza si è compiutamente realizzata, perché “tu sei stato sospinto, convinto, comunque obbligato ad attribuire alle cose il valore che dicevo io”.

Negli ultimi 500 anni e più la cultura vincente (“la convenzione vincente”) è stata quella europea-occidentale. Si è avvalsa prima della forza - la conquista materiale e violenta - poi si è consolidata con la diffusione del sistema di valori occidentali attraverso un mezzo di straordinaria efficacia che li ha promossi e in gran parte rappresentati: la misurazione del valore attraverso la moneta e lo scambio. Ciò ha permesso, molto spesso, alla cultura (convenzione) dominante di non preoccuparsi troppo della sussistenza di culture preesistenti. Era sufficiente che la generalità delle relazioni sociali si strutturasse attraverso lo scambio mercantile, lasciando nelle retrovie della società ogni altra manifestazione di valore, che poteva tuttavia anche mantenere un certo grado di funzionalità o di pace sociale. Era solo necessario che le transazioni che avvenivano “nella parte alta” della società fossero ispirate dal concetto di valore funzionale agli interessi dei dominatori.

Ecco che il principale modo di misurare il valore, in quanto universalmente riconosciuto, è diventato lo scambio in moneta. Il denaro misura la ricchezza, che a sua volta è assimilata al benessere, che a sua volta è dipendente dal possesso o dalla disponibilità dei mezzi materiali. Ciò vale per gli individui, per le comunità e per le nazioni.

È parso così di essere arrivati a toccare l'oggettività (la “non discutibilità”) del valore: ogni persona misura il suo benessere con la disponibilità dei beni; quanti più beni si possiedono più le persone non sono infelici. La misurazione della ricchezza (individuale e/o collettiva) determina il valore delle persone e della stessa vita umana. Il denaro è lo strumento fondamentale che non solo misura, ma anche *rappresenta* il valore.

La cultura dominante (dei valori, del valore) è diventata così una cultura mondiale, escludendo le poche sacche di resistenza. Solo che, proprio all'interno della cultura dominante, hanno cominciato a manifestarsi i segni della crisi sotto forma di più consistente reazione morale: l'osservazione che la convenzione (“quella convenzione”) produce sempre maggiori diseguaglianze nonostante l'aumento complessivo della ricchezza (del valore) disponibile. Oltre a ciò, si sono generati dei rischi di sopravvivenza, soprattutto dovuti al degrado climatico e alla riduzione delle risorse disponibili, che a loro volta incidono sulle diseguaglianze, facendole aumentare.

Di tutto questo ci si è man mano resi conto, e non da ieri. Così i sistemi di misurazione del valore hanno cominciato a modificarsi, introducendo categorie, concetti e oggetti nuovi, per quanto il centro di ogni rendicontazione del valore rimanesse la componente economica, dato che c'è un argomento veramente basale che propende per la preminenza degli aspetti economici: la vita, per esserci, ha bisogno di energia, ovvero di risorse impiegabili al fine del mantenimento

e dello sviluppo. Si tratta dunque di fattori primari (oggettivi e organizzativi) che fanno in modo che, centrale in ogni riflessione-misurazione del valore, emerga ancora e inevitabilmente il dato economico-quantitativo, per quanto non più in modo assoluto.

Questa evoluzione ha prodotto dei bei problemi per l'economia aziendale. Essa deve rendere misurabile il valore, ma si trova nella consapevolezza che il valore che è in grado di misurare è, nella migliore delle ipotesi, solo una parte di "ciò che realmente conta". La funzione sociale si è espansa: non più solo soddisfare i bisogni umani ma soddisfarli senza trascurare il sistema eco.

Ecco la sensazione di distorcimento, di ineleganza e di imbarazzo che promana da molti dei tentativi di nuova e diversa rendicontazione, compresa la più recente, quella degli standard, e comprese anche più evolute forme di accountability. Nasce così una domanda: la modalità convenzionale di misurare il valore (il bilancio ordinario più quello di sostenibilità) è riformabile, oppure è una manifestazione irrimediabile della convenzione sul valore, totalmente intrinseca e coerente al/col capitalismo (col "valore capitalistico-mercantile") da non poter essere più in grado di trattare di un valore che non sia figlio/fattore del capitalismo?

## Gerarchie tra valori e sostenibilità come valore focale

E questa appena conclusa potrebbe essere la riflessione di tipo, per così dire storico-etico. Ma ce n'è anche un'altra che ci conviene considerare per trattare il nostro argomento – valore e sostenibilità – e che ci porta nuovamente verso la parola "valore" osservata, questa volta, sotto il profilo delle gerarchie che si producono tra differenti valori, delle tipizzazioni che ne possono derivare e infine della collocazione che la sostenibilità come valore può avere proprio all'interno di quelle tipizzazioni.

Quando parliamo del valore di qualcosa, facciamo riferimento, a seconda della situazione, come si è osservato più volte, essenzialmente a due concetti, l'uno di tipo mercantile e l'altro di tipo etico-filosofico. Sotto il profilo mercantile si intende, più o meno, la qualità intrinseca di un determinato oggetto che ne rappresenta, determina e descrive l'utilità e la desiderabilità e che poi ne permette lo scambio con altrettanti oggetti. Se invece consideriamo il valore sotto il profilo etico-filosofico, ecco che intendiamo qualcosa verso cui il soggetto indirizza i suoi sforzi e si proietta, in quanto rappresentativa della sua percezione di ciò che è giusto (buono, migliore, bello).

Di seguito ci si concentrerà sull'accezione di “valore” come tendenza di tipo etico-morale e come sistema di scelta e di valutazione delle azioni: l'obiettivo a cui si tende e il metro di misura della giustizia delle azioni compiute o da compiere.

La domanda (che potrebbe anche sembrare pleonastica considerando quello che si è detto in precedenza, ma è meglio renderla ancora una volta esplicita) è *se la sostenibilità sia un valore di tipo etico-morale*. Ammettiamo che la risposta sia sì: la sostenibilità rimanda e mira a un mondo considerato desiderabile e costituisce un metro di misura delle azioni.

Ora torna utile la riflessione di Thomas Donaldson<sup>16</sup>. Lo studioso tratta la categoria “valori” in modo molto generale e la ripartisce in due categorie: “valori intrinseci” e “valori focali”. I valori intrinseci sono quelli che non hanno necessità di essere spiegati o argomentati in quanto profondamente innestati nella visione etica del soggetto (potremmo anche parlare di riferimenti etici o morali *di base*). I “valori focali” sono invece di tipo più specifico, strumentali alla realizzazione dei valori intrinseci (quelli profondi e che non hanno necessità di spiegazione).

Per adoperare lo stesso esempio di Donaldson: un valore intrinseco è, per un determinato soggetto, l'amore per la famiglia. Per lui si tratta di un valore basale che non ha bisogno d'essere spiegato, che non ha bisogno d'essere sostenuto da nient'altro che da sé stesso. È generale, indiscusso, assoluto. Proprio a partire da esso, il soggetto si preoccuperà, per esempio, di guadagnare soldi per sostenerla, la famiglia. Anche “guadagnare soldi” per lui è un valore, un obiettivo a cui egli tende, ma certamente strumentale al valore intrinseco (quello più profondo) che è l'amore per la famiglia.

“Guadagnare soldi” - quel valore che concorre alla realizzazione del valore intrinseco “amore per la famiglia” - è *un valore focale*.

Sicuramente - almeno a livello discorsivo - per molti la sostenibilità è un valore, per quanto i livelli di sensibilità in proposito possano essere diversi.

Ci capita sicuramente di sentir richiamare con enfasi all'interno di un discorso “il valore della sostenibilità”, cioè l'importanza di questo fenomeno per le imprese, per l'economia, per le persone, per il mondo. Il fatto è che, come si è detto, “sostenibilità” è un *megatrend*, cioè un complesso di richiami, di allusioni, di norme, di atteggiamenti che possono essere enfatizzati o selezionati con una certa libertà nella mente d'ognuno. È insomma un concetto così largo e multiforme che ci può stare dentro quasi tutto, ma che - all'opposto - può anche essere ridotto all'osso, a poche e fredde regole, ai soli aspetti prescrittivi che le imprese sono tenute a rispettare.

---

16 Donaldson, T. (2021). *How Values Ground Value Creation: The practical inference framework*. *Organization Theory*, 2(4). <https://doi.org/10.1177/26317877211036712>.

In altre parole, è possibile che quando si dice “sostenibilità” ci si riferisca a un *vero e consapevole* complesso di obiettivi etico-politici, che dunque, evocandola, si manifesti un sincero impegno a eliminare i gravi rischi pendenti sulla collettività e a intraprendere coscienti azioni di miglioramento dei processi economici e sociali. Ma può darsi che ci si riferisca solamente alle prescrizioni della legge e alle regole di rendicontazione, alla compliance insomma, a qualcosa che va fatto in quanto obbligatorio, senza porsi troppi problemi riguardo al suo significato ultimo e pratico.

Allora, proprio per parare questo rischio di *minimalismo*, è conveniente tentare di fissare per “sostenibilità” un’etichetta valoriale, un discrimine nella classificazione proposta da Donaldson, chiedendosi se si tratta di un valore intrinseco o focale, cioè assoluto o funzionale a qualcos’altro.

La sostenibilità - il *processo* in cui si sostanzia - è fuor di dubbio un valore, ma *strumentale rispetto a valori ancor più di fondo e specifici* come, per esempio, l’eguaglianza, la sopravvivenza del genere umano, la giustizia sociale, il rispetto per la natura, eccetera. Tutti questi valori (di fondo) sono quelli che determinano e ispirano (*dovrebbero* determinare e ispirare) il valore del processo della sostenibilità, che a essi deve essere funzionale.

In sostanza: la sostenibilità è un processo di contenuto pratico a cui attribuiamo valore, che esiste e assume senso nella prospettiva di ulteriori obiettivi di ordine superiore, che devono essere il più possibile chiari e significativi. Per poter realizzare un sostanziale miglioramento etico-politico bisogna avere coscienza di quegli scopi ultimi, e non solo dei dettami del processo della sostenibilità, come se tutta la trafila fosse così realizzata. È necessario salire più su nella catena dei valori messi in campo, fino ad arrivare a quelli che, secondo una percezione sociale convenuta, si giustificano da soli.

La sostenibilità è un processo che *tende a realizzare delle cose*, che intende produrre effetti positivi nel campo dei valori intrinseci, come, appunto, la salvaguardia della vita, la giustizia sociale, l’equilibrio biologico e infine la convivenza tra umani e tra umani e natura. Sono questi gli aspetti che devono essere presenti nella mente degli attori, proprio per evitare che ci si riduca all’osservazione delle regole imposte, le quali, da sole, non possono contenere tutte le possibilità di realizzazione del comportamento giusto.

Le vie della sostenibilità sono sicuramente connesse alle regole che, democraticamente, sono state definite come base necessaria, ma che non coprono tutte le possibilità date ai soggetti dalla loro libertà e dalla loro coscienza. Ecco allora che deve essere del tutto chiara la *natura strumentale e processuale della sostenibilità*, e contemporaneamente devono essere chiari gli obiettivi ultimi a cui la sostenibilità mira.

La sostenibilità, dunque, deve tendere consapevolmente alla realizzazione dei i valori intrinseci, quelli che si giustificano da soli.

C'è poi un altro modo per dire la stessa cosa, o per verificarne la correttezza. "Sostenibilità", come parola portatrice di significato, da sola non si sostiene. Per avere realmente significato ha bisogno di un complemento di specificazione: sostenibilità *ambientale*, sostenibilità *sociale*, sostenibilità *economica*, tanto per rimanere nella vulgata ESG. Ecco, dunque, che - proprio perché da sola non si sostiene - non può essere considerata un valore intrinseco, per quanto i suoi contenuti siano certamente un rimando-invito al comportamento giusto<sup>17</sup>.

Considerare la sostenibilità "strumentale ad altro" è un passo di precisazione necessaria, perché innanzitutto ne riduce l'aura evocativa e un po' magica che spesso l'accompagna, facendola tornare nei suoi naturali confini di "cosa che ci serve per raggiungere qualcosa", dunque certamente dotata di valore in sé, ma non tale da evitare che ci possiamo chiedere "*Perché? Perché dobbiamo proprio promuovere, difendere, realizzare la sostenibilità?*" Queste sono domande non solo legittime, ma addirittura necessarie, proprio per evitare il rischio del totemismo, cioè della devozione a qualcosa di simbolico, originario, sacro, indiscutibile, di cui si dà per certa e assieme trascendente - dunque non razionalizzata - la natura.

La sostenibilità, come valore, non è il fine a cui miriamo, ma rappresenta, serve e riassume la serie di obiettivi etici "più definitivi", i veri e propri valori intrinseci. Sono questi i valori che devono essere chiari nella mente dei soggetti, in modo che sia chiara la natura processuale e pratica della sostenibilità.

Facciamo ora un altro passo. Donaldson sottolinea il fatto che i valori non servono solo a ispirare le azioni, ma servono anche a *giustificare le azioni*. I miei valori possono essere profondissime convinzioni, ma devono poi misurarsi con i fatti, cioè tenere conto del contesto in cui le mie azioni si realizzano, dei tanti vincoli che i nostri valori incontrano sulla via del loro compiersi.

Ammettiamo pure di possedere un solidissimo sistema valoriale, il nostro complesso di valori intrinseci. Però si vive in un ambito reale e i valori focali (cioè quelli che sostengono operativa-

---

17 Rispetto a questi concetti, cioè sul fatto di considerare la sostenibilità come un valore intrinseco o focale, nel gruppo di lavoro si è sviluppato un intenso dibattito, con rilevanti spunti di ordine filosofico, quali il confronto tra posizioni liberiste-utilitariste, idealiste, o genericamente ispirate dalle dottrine sociali, da ognuna delle quali può derivare la collocazione della sostenibilità nell'uno o nell'altro dei campi indicati da Donaldson.

Alla fine, si è concordato sul fatto che i nostri ragionamenti devono essere *situati*, cioè calati nel momento e nelle sue percepite necessità, che sono quelle della *valorizzazione della sostenibilità come processo*, con le sue indubbie virtù e con i suoi rischi di un'interpretazione appiattita sulla *compliance* alla norma. La norma è un punto di partenza e non d'arrivo per lo sviluppo del comportamento giusto, che deve essere nutrito invece da una visione di più ampio respiro, e considerare tutte le possibilità date ai soggetti (alle imprese) di realizzazione del valore, che non possono essere del tutto contenute nelle prescrizioni delle norme e degli standard di rendicontazione.

mente per la realizzazione di quelli intrinseci) per forza ne vengono modellati, al punto che si sarà portati a interpretare il valore delle azioni anche considerando la loro fattibilità. Si giustificheranno con le azioni proprio anche agendo sui valori focali, cioè modellandoli nella dialettica tra valori di fondo e la cruda realtà che spinge a determinare ciò che è possibile. Questo “ciò che è possibile” diventa allora il valore focale, che potremmo anche definire come “valore ragionevole”, quello che disegna un obiettivo e che contemporaneamente giustifica il fatto che io mi comporti in un determinato modo.

Donaldson parla al proposito di “inferenza pratica” tra i fatti (la realtà, il contesto) e i valori. In altri termini potremmo anche parlare del costituirsi di “ecosistemi etici”, cioè di ambienti in cui la dialettica tra fatti e valori produce una determinata configurazione e un determinato equilibrio, il cui sbocco è il costituirsi di determinati valori focali e, conseguentemente, la giustificazione dei comportamenti.

## Il ruolo delle norme

Mettiamo ora in relazione questi concetti con il fatto che – allo stato delle cose - le norme che riguardano la sostenibilità stanno diventando sempre più precise e stringenti.

La progressiva codificazione e irrigidimento dei precetti riguardanti la sostenibilità modella in modo rilevante la costruzione dell’“ecosistema etico”, facendo assumere al valore focale “sostenibilità” un ruolo al contempo dominante e pratico e in qualche misura rassicurante proprio perché codificato in una serie di precisi parametri che definiscono l'intero orizzonte morale, ma che rischiano anche di velare i valori intrinseci a cui la sostenibilità dovrebbe riferirsi.

Per dirla in modo più chiaro: la regola rigida che si è obbligati a seguire offusca (può offuscare) lo sfondo dei valori intrinseci. Di fronte al soggetto esiste un codice che definisce ciò che è giusto. Se lo si segue si ha la coscienza in pace e non c'è bisogno di altro. La codificazione dei comportamenti diventa un totem. Non sono più giustizia sociale, rispetto per la natura, sopravvivenza umana, eccetera, i costanti riferimenti, ma la norma che determina come ci si deve comportare. Il soggetto è giustificato nei suoi atti dal totem, non dalla coscienza, che pure li aveva guidati quando le norme erano meno stringenti.

Dice però Donaldson: “affinché un'azione giustificata sia realmente giustificata, il valore focale specifico deve essere esso stesso compatibile con i valori intrinseci” che vuol dire che c'è bisogno dell'esame di coscienza, cioè che è necessario andare al di là del valore focale (nel nostro caso la sostenibilità “codificata”), ma bisogna risalire più a monte: verificare a quali valori

intrinseci si legano le azioni. Se non si risale, se ci si ferma lì, solo al valore focale, la possibilità di giustificare del tutto i comportamenti ne viene ridotta. La mancata esplicitazione (chiarezza, definizione) dei valori intrinseci - la loro forza, evidenza e consapevolezza - rende, alla fine, debole il quadro complessivo, opaco e slabbrato l'ecosistema etico.

Che cosa vorrebbe dire nella pratica? Se il nostro valore focale “sostenibilità” non si collega in modo evidente ai valori intrinseci il quadro valoriale rimane monco e senza vere giustificazioni per i comportamenti. Io agisco “perché la norma mi dice così” e non perché “io voglio concorrere a costituire un mondo così”.

La prevalenza dei precetti “imposti” alla coscienza degli attori (le imprese) può arrivare al risultato di non rendere pienamente giustificata l'azione, proprio perché non sollecita la necessità di mettere alla prova di coerenza il rapporto tra valore focale e valore intrinseco.

Con l'indebolimento della coscienza individuale si offre largo spazio ai *free rider*, a coloro che sfruttano la rigidità delle norme per essere formalmente dalla parte del giusto senza però nutrire la relazione tra i propri valori intrinseci e quelli focali, forse addirittura senza che i valori intrinseci esistano. I valori che dovrebbero essere focali, strumentali, hanno monopolizzato il campo, sono diventati assoluti, un totem. Dice il free-rider o l'opportunist: “della respirabilità dell'aria o della giustizia sociale non mi importa niente, anzi, penso proprio che tutto il baccano che si fa in proposito sia inutile. Tuttavia, ho di fronte un vincolo – i precetti della sostenibilità – che può diventare costoso non rispettare. Mi conviene dunque rispettarli, farli diventare un valore, senza che ciò mi impegni oltre, o addirittura cercando tra le pieghe quale sia il minimo costo che posso sostenere”.

C'è poi un altro effetto da mettere nel conto ed è, come già detto in precedenza, la solitudine del soggetto che la sola *compliance* ai precetti comporta. Ora, per essere in regola non ho necessità di stare assieme agli altri (stakeholder, partner, concorrenti, eccetera). Basta da una parte il soggetto e dall'altra il totem. Ecco che l'afflato etico – i valori intrinseci, la necessità di nutrire relazioni - sono stati sostituiti dalla regola.

Quando Donaldson, sostiene che “solo i valori intrinseci possono trasformare l'attività pratica in una scelta giustificata”, ci fa riflettere sul fatto che la *compliance* non basta a realizzare gli obiettivi di fondo che pure erano all'origine del valore degli atti compiuti. Bisogna insomma, per quello che ci riguarda, rimettere la sostenibilità – valore focale – nuovamente in relazione con i valori di fondo che l'avevano ispirata, con i valori intrinseci, posto che essi esistano.

La sostenibilità non basta. Bisogna risalire più in alto, bisogna riconnettere le intenzioni e le azioni dell'impresa a un mondo di valori che non può essere lasciato vago o implicito. Questo vale per i soggetti umani e per le istituzioni, tra cui le imprese.

Le domande, più sopra, erano due: **a)** *che tipo di valore può essere considerato la sostenibilità* e **b)** *che tipo di processo sociale è necessario perché la sostenibilità possa essere considerata un valore*. Le risposte, in sintesi sono state queste:

- *la sostenibilità è un valore focale, un processo necessario che mira alla realizzazione di valori intrinseci. Per una corretta e completa interpretazione della sua funzione bisogna però spingersi più in là, traguardando i valori intrinseci a cui mira, che devono essere i veri, consapevoli riferimenti per il comportamento giusto;*
- *il processo sociale che valorizza la sostenibilità riguarda l'insieme delle relazioni tra l'impresa e la collettività-mondo e si manifesta nella partecipazione consapevole dell'impresa al discorso pubblico, secondo le sue possibilità, attitudini, voglie (in sostanza: secondo i suoi valori).*

## Riassunto

In questa prima parte sono stati osservati da diversi punti di vista i due concetti su quali si discute, “valore” e “sostenibilità”. L'obiettivo non era certo quello di chiarire definitivamente i significati e le prospettive della loro relazione, ma molto più modestamente di evidenziare l'importanza e assieme la difficoltà che comporta la trattazione, assieme, di questi argomenti, ma al contempo la sua necessità.

In modo particolare sono stati toccati questi punti:

1. Tra “sostenibilità” e “valore” esiste, nella percezione comune, una certa concomitanza e un reciproco rimando, come se evocarne l'uno significhi, in qualche misura, richiamare anche l'altro.
2. Questo però non elimina diversi problemi concettuali e pratici nel momento in cui si intenda passare dalla generica percezione a una valutazione un po' più approfondita di cosa queste parole così usate significhino, e di quale sia il loro rapporto. Tali problemi (ma anche le opportunità che vi si collegano) meritano di essere osservati, definiti e, infine, affrontati, dato che è fuori discussione che nel mondo vi sia la necessità della sostenibilità e che dunque essa sia, o debba diventare, un valore.

3. Riguardo ai significati delle due parole è necessario compiere alcune considerazioni in chiave storica, per quanto si tratti di due concetti di anzianità diversa. Il più recente - “sostenibilità” - ha iniziato a trasformare quell’accezione di “valore” che aveva dominato negli ultimi due secoli: se essa ha richiamato per lungo tempo i prezzi, i patrimoni e soprattutto gli scambi, ora nel concetto di valore si colgono sempre più rimandi all’etica, alla condizione umana, all’esigenza di organizzare le società in modo da contrastare le evidenti minacce di tipo ambientale e sociale.
4. Sia “valore” che “sostenibilità” hanno visto mutare nel tempo i loro significati. O meglio: tra i loro diversi significati, nel tempo si sono modificate le gerarchie e questo in modo molto appariscente per “valore”, che originariamente aveva soprattutto significato *etico*, al quale si era poi sostituito quello *mercantile*, ma con un recente ritorno d’importanza proprio dei significati e delle connotazioni di tipo etico.
5. La relazione tra “valore” e “sostenibilità” è non solo biunivoca, ma è anche mobile, nel senso che nell’evoluzione d’entrambi i significati a volte è stato un determinato significato di “valore” che ha modellato la sostenibilità e a volte è capitato il contrario. Si è parlato al proposito di “bidirezionalità”, cioè della dialettica influenza tra i concetti (e tra le pratiche che li concretizzano): se è stata l’idea di “valore” che ha indirizzato il modo in cui si è sviluppata l’economia e la convivenza fino a non molti anni fa, modellando di conseguenza ciò a cui fa riferimento la sostenibilità (vivibilità, equità, benessere umano), è stato proprio dalla valutazione dei limiti di tali modi di produrre e concepire il valore che ha preso vita la sostenibilità come la si intende oggi. La sostenibilità a sua volta ha influito sul cambiamento della concezione di cosa sia (*debba essere*) il valore.
6. La determinazione di “cosa sia un valore” è la massima manifestazione del potere, del dominio di una particolare cultura sulle altre. Nella storia, la dominanza dell’accezione di “valore” come *qualità delle cose negli scambi* ha segnato la prevalenza del capitalismo e dell’Occidente sino a pochissimo tempo fa, per non dire fino a oggi. Che dunque la sostenibilità rappresenti oggi un obiettivo generale è (forse) il segno di un cambiamento di prospettiva e del formarsi di “un nuovo potere”, che però, allo stato delle cose non si può dire si sia completamente manifestato e consolidato. È presto per dire se la sostenibilità sta vincendo la sua partita. Comunque, l’emergere della sostenibilità ha iniziato a modellare una nuova percezione *di ciò che è e che ha valore*.
7. Tentare di costruire una relazione aggiornata tra i due concetti dovrebbe corrispondere alla elaborazione di un “nuovo paradigma”, cioè alla costruzione partecipata (*collettiva, pubblica, discorsiva*) del modo di trattare assieme le due categorie, e che provi a definire meglio i loro significati e le loro relazioni, per individuarne il reciproco contributo. Si è

parlato al proposito di “massima capacità prospettica e immaginativa”, cioè dell'esigenza di guardare avanti, di stabilire obiettivi di prevalente valore politico ed etico.

8. La responsabilità di una tale operazione spetta a tutti, ma in particolare alle istituzioni da cui maggiormente dipende la convivenza, cioè quelle pubbliche (Stati, governi) e quelle economiche (imprese, rappresentanze), che, d'altro canto, sono le più coinvolte proprio nei fenomeni che oggi mettono a rischio ambiente e convivenza, ma anche gli stessi consumatori. Sono queste istituzioni che devono farsi carico per prime di una reazione, da cui dipende anche la loro stessa prospettiva. Le imprese devono essere protagoniste primarie di questo sforzo, che ha tuttavia necessità di supporti, di indirizzi, di strumenti adatti.
9. Nel grande, recente successo della sostenibilità e nello sforzo che le istituzioni pubbliche hanno compiuto per definirne meglio i caratteri e le conseguenti pratiche, ci possono però essere dei rischi: più le norme della sostenibilità diventano precise e analitiche, meno è necessario che si sviluppi e si manifesti la coscienza individuale dei soggetti, e che dunque la *compliance* alle regole (il *conformarsi*) sia più forte della riflessione di tipo etico e politico, e che la sostenibilità si possa trasformare in una lista di prescrizioni, o addirittura in un *totem*, al quale va garantito rispetto acritico ed eticamente passivo. Ecco che riflettere sul rapporto tra valore e sostenibilità (e tra i loro significati) può servire a tutti, dalle istituzioni pubbliche alle imprese, ai consumatori, proprio per evitare quel rischio.
10. Vi sono stati, nel tempo, diversi tentativi per spiegare la relazione tra valore e sostenibilità, tra cui uno dei più rilevanti è stata la *teoria degli stakeholder*, cioè l'individuazione dei doveri che l'impresa ha nei confronti dei suoi interlocutori oltre gli aspetti contrattuali. Questa teoria spinge a identificare quale valore attribuisce l'interlocutore all'impresa con cui ha a che fare. Questa teoria, che molto ha offerto alle pratiche della responsabilità sociale e della sostenibilità, ha però messo in luce anche alcune sue debolezze, tra cui un'idea di società umana sospesa tra organicismo e individualismo, come se fossero tali plurime ma separate relazioni il collante sociale e civile. Sembra invece necessario - ed è questo l'obiettivo che si sono poste le istituzioni pubbliche - un approccio più generale e consapevole, in cui le intenzioni e gli obiettivi si costruiscano con processi partecipativi alla luce dei principi democratici. Ciò, tuttavia, difficilmente potrà avere successo senza una profonda presa di coscienza da parte delle istituzioni economiche, che sempre più si devono concepire come protagoniste sociali presenti nella scena pubblica e nella costruzione del discorso pubblico.
11. Per tentare di determinare quale sia il valore della sostenibilità e il suo significato è utile la classificazione dei valori in *intrinseci* (generali, indiscutibili, che non necessitano di parti-

colari spiegazioni) e *focali* (funzionali, strumentali alla realizzazione di quelli intrinseci). *La sostenibilità deve essere considerata un valore focale*, cioè funzionale a valori più alti e generali: giustizia, equità, capacità, democrazia, partecipazione, sui quali tutti, a partire dalle istituzioni, devono alzare lo sguardo. Ne deriva che è necessario, concettualmente ma anche operativamente, “andare oltre la sostenibilità” definendo per i soggetti, tra cui le imprese, obiettivi più chiari e specifici e scopi di più evidente contenuto etico e generale.





PARTE SECONDA

# Nelle Imprese

# Contenuti

Dopo i ragionamenti sul rapporto tra valore e sostenibilità nelle loro mutanti accezioni, ora si entra più in profondo: vuol dire osservare come si presenta (come *sta agendo*) la sostenibilità all'interno delle imprese. Anche in questo caso si tratterà solamente di accenni. Descrivere l'impatto della sostenibilità sulle imprese (e di come esse ne percepiscono il valore) è pressoché impossibile, viste le loro differenze e la rapida evoluzione dell'intera materia. Eppure, tale impatto esiste per tutte, e tutte ne sono in diversa misura interessate. Si può provare così a individuarne qualche aspetto comune o interessante.

Il fatto che oggi nessuna impresa possa evitare di misurarsi con la sostenibilità si può così argomentare:

- a) la sostenibilità è un *fenomeno pervasivo* e di dimensione globale: non c'è soggetto (umano o istituzionale) che ne possa prescindere, e ciò vale soprattutto per le imprese che rappresentano la parte più esposta, osservata e coinvolta nel processo complessivo della sostenibilità;
- b) la sostenibilità, che lo si voglia o meno, sta modellando le culture aziendali, producendo, impresa per impresa, particolari criteri di interpretazione dei fatti aziendali e di pesatura del loro valore; è però difficile parlare di *una sola* cultura della sostenibilità: esistono invece, impresa per impresa, alcuni tratti comuni e diverse specificità, cioè *svariati modelli interpretativi e applicativi* della sostenibilità;
- c) sulla sostenibilità ormai esiste un solido complesso di *leggi* con cui, inevitabilmente, le imprese devono misurarsi; l'accoglimento di tali regole non è però lo stesso per tutte le imprese: a volte esse sono colte come opportunità e a volte come peso (in qualche caso come minaccia);
- d) le imprese stanno sperimentando il fatto che, oltre alle leggi, esistono *dottrine e convenzioni* (standard, spiegazioni, indirizzi operativi, apporti concettuali, ecc.) che hanno notevole effetto sui loro comportamenti e sono al pari consapevoli che esiste una classe accademica e professionale influente al riguardo;
- e) considerando come le leggi e le dottrine calano su imprese di varia dimensione e struttura, si possono individuare *diversi livelli d'esperienza*, con maggiori o minori capacità da

parte delle organizzazioni di sfruttare gli aspetti più favorevoli di tali norme o di ridurne gli oneri; ciò permette, almeno in via di massima, di classificare le imprese a seconda del loro approccio;

- f) comunque – considerata anche la veloce evoluzione delle norme - non c'è impresa che non nutra qualche dubbio, perplessità o incertezza sul modo di realizzare *materialmente* la sostenibilità e sul modo di rendicontarla;
- g) tra sostenibilità (norme, processi, effetti) e prospettive delle imprese esiste dunque sempre una certa relazione: le imprese sono nella necessità – di buon grado o riottose - di considerare la sostenibilità come *fattore* o come *vincolo* nella formulazione della loro *strategia*;
- h) tutto ciò, infine, comporta il fatto che, attualmente, non esiste impresa, grande o piccola che sia, che non debba *prendere delle misure* riguardo alla sostenibilità.

Questo ultimo passaggio sintetizza l'argomento che tratta questa seconda parte, dove si tenta di dare risposta proprio a queste domande: *quali misure stanno prendendo le imprese rispetto al vincolo-opportunità rappresentato dalla sostenibilità? Come la sentono e come la vedono?*

Di seguito, riprendendo alcuni aspetti già accennati, ci si soffermerà su due fatti che hanno avuto un certo ruolo nel diffondersi della sostenibilità, e che ancor di più ne avranno: la nascita e crescita *dell'associazionismo* della sostenibilità e l'emergere di una figura professionale che è un po' l'emblema dell'importanza – del valore - della sostenibilità per le imprese: il *sustainability manager*.

Successivamente, con brevi richiami ad alcune indagini riguardanti il rapporto tra sostenibilità e imprese, si esporranno i risultati di un sondaggio specificamente realizzato per questo lavoro e che prova a indagare proprio il tema centrale: *il valore della sostenibilità*.

# Imprese e sostenibilità: aspetti

## Italia, imprese, sostenibilità

Come si è già detto precedentemente, in Italia la responsabilità sociale delle imprese è comparsa leggermente in ritardo rispetto al resto del mondo occidentale, in parte per le caratteristiche del tessuto imprenditoriale, caratterizzate da molte PMI e di tipo familiare, ma anche per altre ragioni, a cavallo tra sociologia e politica.

L'ingresso in scena della sostenibilità coincide con le prime redazioni dei bilanci sociali, la cui diffusione percepibile risale all'inizio degli anni '90 del secolo scorso. I primi ad apparire furono quelli delle grandi imprese, con molti dipendenti, tante relazioni, maggiore complessità e visibilità. Furono, in particolare, le imprese pubbliche o a partecipazione pubblica: ferrovie, banche, aziende municipalizzate. Un altro soggetto economico particolarmente attivo fu poi il mondo delle cooperative, tra le prime a redigere il bilancio sociale.

Proprio quelle grandi imprese, organizzazioni e istituzioni si erano trovate improvvisamente orfane. Nel 1989 era caduto il Muro e nel 1992 era scoppiata Tangentopoli. I due fatti assieme avevano posto fine a quello che negli anni precedenti era stato il fenomeno italiano noto come "partitocrazia", cioè il forte e pervasivo ruolo dei partiti politici nella vita economica e civile del Paese. Dal secondo Dopoguerra in poi si era prodotta in Italia, e man mano rafforzata, un'etica particolare che valeva soprattutto per i protagonisti della vita pubblica ed economica, ma che toccava di riflesso chiunque, e che riguardava il ruolo dei partiti politici. A questo fenomeno fu dato proprio quel nome: *partitocrazia*.

Si trattava di questo: fin dalla ricostruzione postbellica il funzionamento della democrazia in Italia si era fortemente incardinato sui partiti, anche in ragione del dettato costituzionale. Al di fuori dei partiti la dialettica politica, a differenza di altri Paesi, era alquanto scarsa. Per un lungo periodo questa particolare condizione aveva ispirato e resa efficace la crescita economica degli

anni "50 e "60 con il varo di alcune fondamentali riforme: quella agraria, la nazionalizzazione dell'energia elettrica, i piani d'edilizia popolare, il servizio sanitario nazionale, eccetera. Il forte ruolo dei partiti politici coincideva con la forte presenza dello Stato in economia (come indirizzo, o diretta partecipazione). Esisteva insomma una politica economica e industriale e la politica ne era l'attore primario e consapevole attraverso i partiti.

Il quadro politico però aveva, in quegli anni, un'altra caratteristica: la grande stabilità (che poi diventerà sclerosi) in ragione del famoso "fattore K", cioè della programmatica esclusione del Partito Comunista Italiano dal governo, nonostante la sua grande forza elettorale. Ciò non significava che poi, nei fatti, non fosse riconosciuto anche al Pci un concorso sostanziale nella gestione della cosa pubblica, che si realizzava però soprattutto al livello delle amministrazioni locali e nella considerazione della forte influenza che il Partito Comunista Italiano aveva in campo sindacale e associativo, ancorché culturale.

Comunque, per un lungo periodo il potere dei partiti crebbe, di converso all'evolvere positivo della situazione economica. Poi le cose in economia cominciarono a declinare, assieme al ruolo di indirizzo dello Stato, ma molto meno declinò la presenza e la pervasività dei partiti, secondo il classico processo della *istituzionalizzazione*: qualsiasi organizzazione tende a garantire la propria sopravvivenza anche a prescindere dagli obiettivi che si poneva alle origini. Era inevitabile che questa situazione comportasse i rischi connessi al potere eccessivamente stabile: scarsa efficienza della pubblica amministrazione, crescita dei comportamenti corruttivi, pattuizioni extraistituzionali. Nella società italiana si avviò quel processo di disaffezione alla politica che poi, più recentemente, si è trasformata in *antipolitica* e ha dato spazio al fenomeno del populismo.

Le imprese e le istituzioni si ritrovarono, certo, meno vincolate di prima, meno dipendenti da ciò che i partiti decidevano, ma anche senza agganci e legami che ne garantissero la giustificazione a esistere oltre i risultati immediatamente economici. Ecco perché i primi bilanci sociali furono quelli delle imprese municipalizzate, delle società pubbliche, delle cooperative, più dipendenti da quel quadro politico entrato così profondamente in crisi. Ora dovevano mettersi in relazione con una società anch'essa profondamente toccata e confusa e non potevano più adoperare il principale tramite della politica e dei partiti. Erano necessarie nuove filiere di legittimazione. Bisognava costruire un nuovo rapporto - e non più mediato - con i consumatori e con i cittadini. E allora ecco la comparsa della responsabilità sociale: una richiesta d'ascolto, una profferta di collaborazione, il riconoscimento di un bisogno di dialogo. Con i loro primi bilanci sociali le imprese cominciarono a mostrare di essere pronte a prendersi cura non solo degli interessi di azionisti e management, ma di volersi far carico di questioni che interessavano i consumatori e i cittadini al di là dei soli rapporti economici o mercantili: di voler rappresentare degli "altri interessi", addirittura degli *interessi collettivi*.

Questo è valso soprattutto per le grandi imprese, molto meno per la grande maggioranza delle medie e piccole, che, essendo state molto meno dipendenti dal quadro politico, non percepivano il bisogno di giustificarsi e di relazionarsi diversamente da prima con la società. Per loro, come si è detto, molto spesso la responsabilità esisteva e non si sentiva il bisogno di descriverla o misurarla.

Si venne a produrre così una condizione alquanto particolare: alcune grandi avanguardie allineate al quadro internazionale, sospinte dai fatti appena accennati a interessarsi di sostenibilità, e la generalità delle imprese invece ancora non consapevoli (e nemmeno interessate) a ciò che la dottrina aveva iniziato a prospettare. È stata proprio questa grande maggioranza di imprese che ha dovuto risvegliarsi nel momento in cui è stata la legge (europea e nazionale) a indicare la via da seguire, ma soprattutto a porre obblighi sempre più definiti, con la serie di effetti (pratici e potenziali) a cui oggi si assiste.

Questa, in breve, è la descrizione dell'evoluzione delle cose, che però fa capire quanto sia necessario farsi carico degli squilibri e delle perplessità di una buona parte delle imprese, che solo recentemente hanno dovuto fare i conti con la sostenibilità. Le perplessità e i dubbi non possono essere eliminati solo a colpi di legislazione. La spiegazione del valore, la sua *concezione*, deve adattarsi alla condizione e alle possibilità delle imprese.

## L'associazionismo della sostenibilità, i *practitioner* e le nuove professioni

Il quadro appena tracciato delinea solo i contorni generali del fenomeno e non dà l'idea di tutto ciò che è capitato all'interno delle imprese italiane, segnalando unicamente una certa specificità "sociopolitica" dell'esperienza. Scendendo un poco di più nel concreto delle esperienze, è utile osservare alcuni particolari effetti, sia all'interno delle imprese che nel rapporto tra esse, le istituzioni, i professionisti e la società in genere.

Il primo degli elementi che merita citazione riguarda l'associazionismo e le iniziative imprenditoriali che si sono sviluppate a seguito della sostenibilità, cioè il sorgere di entità formate da diversi soggetti con lo scopo di assistere, indirizzare e servire la "calata" della sostenibilità nelle imprese.

Non è questa la sede per ricordare tutte le esperienze al riguardo, ma è se non altro necessario ricordare come proprio il GBS (acronimo che all'inizio significava "Gruppo di studio per il Bilancio Sociale" e ora invece "Gruppo Bilanci e Sostenibilità") fu uno dei primi organismi

volontari a tentare una sistemazione di una parte significativa della materia, proponendo un proprio standard con al centro l'analisi-descrizione del valore aggiunto e del suo riparto, con l'individuazione non solo del valore (economico) prodotto, ma della sua devoluzione alle principali categorie di stakeholder. L'aspetto più interessante è che il GBS prese vita dalla relazione tra tre categorie culturali-professionali molto caratterizzate: università (soprattutto gli istituti e i dipartimenti di economia aziendale), consulenti d'organizzazione e società di revisione. Ciò significava far incontrare tre diversi approcci (e interessi) alla materia, con una pluralità di punti di vista che, fin da subito, si dimostrò utile per collegare i ragionamenti "fondati" dell'accademia con le visioni più pragmatiche dei consulenti e dei revisori.

Nel tempo il GBS ha cambiato prospettiva e interessi. Una volta che lo standard più utilizzato a livello internazionale divenne il GRI (Global Reporting Initiative), il GBS modificò gradualmente il suo impegno, ora indirizzato (come recita il suo statuto) *"alla formazione universitaria e post-universitaria, alla ricerca scientifica, alla promozione di una cultura d'azienda, intesa quale insieme di fattori economici, sociali, ambientali e di rispetto delle relazioni con gli stakeholder, in un contesto valoriale fondato sulla centralità della persona"*.

Quasi contemporaneamente, soprattutto con l'impegno di diverse università o di singoli accademici in rapporto tra loro, presero vita altre istituzioni volontarie sotto forma associativa, di fondazioni, o di scuole di specializzazione universitarie o private, alle quali anche le imprese iniziarono a dare contributi e sostegni. Tra le esperienze più note si richiamano (e solo per esempio) ALTIS<sup>18</sup> (Alta Scuola Imprese e Società), OIBR<sup>19</sup> (Organismo Italiano Business Reporting), Impronta Etica<sup>20</sup> (associazione costituita direttamente da un gruppo di imprese), Sustainability Makers<sup>21</sup> (nata come CSR Manager Network).

Un'altra categoria di protagonisti che è necessario richiamare è quella dei *practitioner*: società o gruppi professionali di assistenza amministrativa e legale, società di consulenza strategica, organizzativa e di comunicazione, studi legali, o altre forme d'impresa di servizi che, dedicandosi alla responsabilità sociale (non ancora sostenibilità), iniziarono a essere influenti sul modo in cui la sostenibilità veniva promossa e interpretata nelle organizzazioni economiche e nelle sedi istituzionali, fino a che si formarono entità professionali specialistiche, completamente dedicate alla materia. Bisogna inoltre tenere conto che proprio nel fondo della società si andavano costituendo movimenti e associazioni completamente dedicati alla promozione della sostenibilità: difesa dell'ambiente naturale, educazione ambientale, eccetera. Anche in questo caso, tra

18 <https://altis.unicatt.it/>

19 <https://www.fondazioneoibr.it/>

20 <https://www.improntaetica.org/>

21 <https://www.sustainability-makers.it/en/>

gli esempi più noti si possono richiamare il WWF, Legambiente, Spreco Zero, Amici della Terra, GreenPeace, ecc. La sostenibilità trovò così sostenitori e sponsor da diversi lati.

Tutto questo concorse in modo consistente proprio alla modellazione-percezione del valore della sostenibilità nella vita d'ognuno, ma soprattutto nella vita delle imprese. Gli standard non riguardarono più solo i criteri contabili-descrittivi da impiegare nella rendicontazione, ma si svilupparono specifici approcci, linee guida, modelli organizzativi, criteri gestionali legati alla sostenibilità, che delineavano differenti idee della funzione della *sostenibilità applicata*, in qualche caso interpretata come compendio di sviluppo e socialità, in altri casi come processo rivolto all'innovazione e al miglioramento del posizionamento competitivo e in qualche altro caso solo come asset di comunicazione efficace, strumento di marketing, addirittura pura e semplice invenzione pubblicitaria.

Quando ci si interroga sul binomio valore-sostenibilità bisogna considerare che le difficoltà a interpretare non sono solo intrinseche ai fenomeni, come si è tentato di spiegare nella prima parte, ma che esiste, legata alla sostenibilità, una pluralità di interessi, in cui ognuno - più o meno legittimamente - è portato a promuovere una specifica visione, un criterio interpretativo, una funzione. In sostanza: il valore riscontrato o riscontrabile nella sostenibilità dipende anche da interessi (nella maggioranza dei casi legittimi) di chi la propone o promuove, non solamente da chi (le imprese) vogliono o debbono applicarla.

Queste diverse forme associative e professionali hanno avuto un ruolo importante nello sviluppo culturale e delle pratiche della sostenibilità e soprattutto nella formazione dei profili di quei soggetti che hanno (e avranno sempre più) un ruolo importante per il consolidamento delle pratiche della sostenibilità nelle imprese, tra cui i *sustainability manager*.

La cosa che premeva rimarcare è che tutti i soggetti citati (associazioni, studi consulenziali, movimenti, professionisti) hanno avuto grande ruolo nella costruzione di determinate accezioni del "valore della sostenibilità" o della "sostenibilità come valore".

## Ricerche sulla sostenibilità nelle imprese

Negli ultimi vent'anni sono stati realizzati lavori di ricerca - di vario tipo e altrettanto vario scopo - sulla sostenibilità e sul suo influsso nelle imprese. In modo particolare vi si sono impegnati istituti di ricerca, università, organizzazioni professionali e di rappresentanza, oltre a quelle forme associative tra imprese o tra professionisti a cui si è accennato appena sopra. È dunque impossibile solamente accennare a tale ricco universo, registrando unicamente il fatto che questi lavori hanno contribuito in modo consistente a produrre dottrina e indirizzi applicativi per le imprese. Limitandoci a registrare il fatto, si accenna di seguito a due sole iniziative recenti, ma che si connettono particolarmente ai temi di questo documento.

Nel 2020 l'ISTAT ha pubblicato una ricerca dal titolo *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile*<sup>22</sup> con l'obiettivo di “produrre alcuni primi indicatori sulla diffusione e sull'orientamento alla sostenibilità nel tessuto produttivo italiano”.

Il lavoro si concentra su un campione d'impresе con almeno 50 addetti, e evidenzia fin dall'apertura “segnali chiari di orientamento allo sviluppo sostenibile e di accresciuta attenzione all'ambiente naturale e sociale, sia interno sia esterno”, mirando a individuare i principali caratteri del fenomeno.

Si rileva nella ricerca (e la cosa non stupisce) la diretta relazione tra la dimensione delle imprese e il loro coinvolgimento con la sostenibilità: più l'impresa è grande, visibile e con relazioni multiple, più è coinvolta nella sostenibilità e vi si dedica. Altra informazione non stupefacente è che il comparto manifatturiero è quello più pronto e impegnato. Il manifatturiero, soprattutto di prodotti finali, ha l'esposizione più alta verso il cittadino-consumatore e reagisce di conseguenza.

Una cosa particolarmente interessante – questa sì non scontata – riguarda il diretto rapporto tra l'appartenenza a un gruppo d'impresе e lo sviluppo di attività finalizzate alla sostenibilità, che viene segnalato dalla ricerca: le imprese che fanno parte di gruppi (bacini, filiere) sanno e fanno di più in termini di sostenibilità. Si può interpretare come una maggiore disponibilità delle “impresе tra esse collaboranti e dialoganti”, e rimanda agli accenni del paragrafo precedente, oltre che a indicare il permanere di quella caratteristica di “movimento” tipica della responsabilità sociale degli inizi.

Un altro aspetto della ricerca ISTAT riguarda la relazione tra sostenibilità applicata e caratteri territoriali, cioè la maggiore o minore predisposizione verso la sostenibilità secondo la collocazione dell'impresa, che si presenta infatti in modo diverso tra Nord-Ovest, Nord-est, Centro e Sud-isole.

22 ISTAT, *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile*, <https://www.istat.it/it/archivio/239170>, 02 marzo 2020.

Il passo finale della ricerca è un tentativo di comparazione tra profili economici e impegno nella sostenibilità, da cui emergono altri interessanti spunti d'approfondimento che lasciano capire come esista un certo rapporto biunivoco tra successo imprenditoriale e comportamenti sostenibili. Che poi sia l'impresa con le migliori performance che sposa meglio e prima la sostenibilità, oppure che sia l'impresa che sposa la sostenibilità a realizzare le migliori performance imprenditoriali rimane impregiudicato. Ma la relazione è di per sé significativa.

La sintesi finale della ricerca è che le imprese più coinvolte nella sostenibilità sono quelle che hanno un'età mediamente più alta, un numero di addetti maggiore, una produttività del lavoro superiore, una redditività maggiore.

La seconda ricerca che si collega ai temi di questo documento è recentissima. È stata realizzata in collaborazione tra Sustainability Makers<sup>23</sup> e Impronta Etica<sup>24</sup>, completata nel dicembre del 2023 e resa pubblica alla fine di marzo 2024. Se ne riportano unicamente alcuni aspetti, quelli interessanti ai nostri fini. Il titolo è *“Sostenibilità e innovazione: dalla visione all'azione”*<sup>25</sup>.

Lo scopo, come si dichiara all'inizio, è di “indagare le condizioni organizzative che costituiscono il terreno fertile per lo sviluppo delle innovazioni sociali e ambientali nel panorama aziendale”. La ricerca si è avvalsa “di una combinazione di dialoghi dettagliati con i manager della sostenibilità e altri protagonisti chiave del processo di innovazione, unitamente alle risposte raccolte mediante la somministrazione di un questionario”.

L'aspetto più rilevante (ai nostri fini) della ricerca è rappresentato dall'evidente considerazione a monte che la sostenibilità *rappresenta un valore*, “una cosa che aiuta lo sviluppo” e che è strutturalmente integrata con l'innovazione. Ma ancor più interessante è il tentativo compiuto per individuare strumenti e processi che facilitino e enfatizzino il ruolo della sostenibilità come produttrice di tale valore. Il terzo aspetto cardinale è che la ricerca si è svolta con il diretto concorso proprio di quella essenziale categoria umana e professionale rappresentata dai *sustainability manager* che, come si è detto, rappresentano la prova vivente della crescita d'importanza della sostenibilità nelle imprese.

L'*executive summary* all'apertura del documento identifica e propone subito le condizioni di sviluppo della sostenibilità-innovazione. Per prima cosa indica la necessità della “condivisione di una visione”, cioè che il vertice aziendale formuli “obiettivi sfidanti e chiari”. Altri elementi che favoriscono lo sviluppo del binomio “sostenibilità-innovazione” sono “sbloccare idee interne” e “catturare idee esterne”, cioè sforzarsi di mettere in movimento nuove idee e contaminazioni.

---

23 <https://www.sustainability-makers.it/>

24 <https://www.improntaetica.org>

25 La ricerca è scaricabile a questo indirizzo: <https://www.giappichelli.it/sostenibilita-e-innovazione-dalla-visione-all-azione-9791221156621>.

Di particolare interesse è poi l'esigenza di “ricombinare competenze e risorse”, nel senso di facilitare quella *trasversalità culturale* senza la quale la sostenibilità rischia di essere relegata o nell'angolo dello strumentalismo commerciale o in quello dei buoni sentimenti.

Altri passaggi del lavoro appaiono di notevole interesse, quali la continua marcatura che per innovazione si devono intendere, almeno alla pari, quella di ordine tecnico e tecnologico, quella riguardante le procedure e i processi e (soprattutto) quella sociale, intesa come la necessità di un profondo cambiamento culturale, che deve essere programmato e gestito secondo gli specifici criteri della (appunto) innovazione sociale.

Per raggiungere (o almeno per mirare verso) questi risultati, dice la ricerca, è necessaria la presenza di specifiche condizioni organizzative in grado di facilitare lo sviluppo di innovazioni sociali e ambientali. Proprio considerando questi aspetti “operativi”, i ricercatori hanno realizzato una survey che ha toccato novantadue realtà aziendali e dalla quale sono poi state estratte altre indicazioni pratiche, cioè riferite a “ciò che va fatto”. Si rimanda al proposito alla diretta lettura del documento, evidenziando solo i titoli di tali pratici indirizzi: “Definire chiari e sfidanti obiettivi di sostenibilità”, “integrare la sostenibilità negli schemi di remunerazione”, “sponsorizzare la sostenibilità da parte della governance”, “identificare nuovi sentieri di innovazione”, “promuovere la cultura del fallimento” (cioè sperimentare a rischio d'errore), promuovere il “lavoro di squadra inter-funzionale”, “mobilitare le risorse finanziarie”, assumere la “cultura delle deleghe”.

## Qualche considerazione di sintesi

Abbiamo velocemente osservato che l'approccio alla sostenibilità delle imprese italiane si è generato da motivi alquanto specifici, ma che si è poi incanalato in un mainstream internazionale. Ciò è avvenuto in parte per ragioni - per così dire - fisiologiche, e in parte per l'impegno e lo stimolo delle istituzioni pubbliche. Si sono prodotti così legami, collaborazioni e intese tra diversi soggetti: le imprese stesse, la ricerca, l'università, le professioni, le associazioni di vario tipo, con la nascita di entità intermedie che sono servite da collante, da promozione, da consolidamento di processi e interpretazioni.

Ciò che è stato osservato solo di sfuggita (con la ricerca dell'ISTAT del 2020) è la dimensione e la distribuzione del fenomeno nell'universo delle imprese italiane. Così sappiamo che sono le imprese grandi, manifatturiere e insediate nel Nord Italia quelle che si sono maggiormente avvicinate alla sostenibilità, la qual cosa ci apre, certo, qualche spiraglio di conoscenza, ma su una porzione sola (e non maggioritaria, per quanto essenziale) dell'universo imprenditoriale.

Rimane abbastanza ignota la relazione della sostenibilità con la grande maggioranza delle imprese piccole e medie, che pure – come si dice spesso – rappresentano il nerbo della nostra economia e il luogo in cui operano gran parte dei lavoratori e imprenditori italiani.

Sarebbe certamente necessario approfondire la conoscenza delle diverse esperienze, ma la situazione è così in divenire che, probabilmente, non si tratterebbe del modo migliore per sviluppare la sostenibilità nelle imprese. Forse conviene fissare l'interesse sugli aspetti più metodologici e di processo e tentare di avviare un ragionamento più generale, che tenga in considerazione - al fine di indicare alcune strade da seguire - la politica economica e culturale delle istituzioni assieme alle pratiche delle/nelle imprese.

Lo sviluppo dell'economia - e quello stesso delle imprese - ha la necessità da un lato di un indirizzo di tipo etico e culturale (una visione del futuro) e dall'altro di incentivi perché tale indirizzo si consolidi e si realizzi nella pratica. È cioè necessario che si manifestino negli attori dei *valori* sotto forma di obiettivi condivisi, di azioni da realizzare e di metri di verifica sulla loro realizzazione. La definizione di tali valori – una visione, il disegno di un mondo atteso – è innanzitutto compito della politica e delle istituzioni, ma esso non si può costruire senza il diretto apporto dei protagonisti che poi devono materialmente operare nella loro prospettiva, cioè dei soggetti economici, tra cui, principalmente, le imprese.

È necessario - molto più di quanto si è fatto fino a ora - avviare un processo democratico-partecipativo nel quale siano valorizzati tutti gli aspetti - e *soprattutto tutti i soggetti* - che possano trasformare le intenzioni della sostenibilità in azioni e poi in risultati. Non si può prescindere dunque dal diretto coinvolgimento – anzi *protagonismo* - delle imprese.

Dobbiamo tenere conto che le leggi – importanti, positive - non riescono a essere significative nello stesso modo e nella stessa misura per l'intera platea dei soggetti che le devono applicare, che anzi manifestano diversi gradi di perplessità e difficoltà. Le esperienze delle imprese sono varie, con gradi di prontezza e di capacità differenti, e con sensibilità differenti. In condizioni come queste, proprio anche mettendosi dalla parte del decisore-ispiratore pubblico, è necessario *alzare il livello della democrazia discorsiva e partecipativa*. Le imprese devono essere coinvolte molto di più negli aspetti normativi che le riguardano.

È vero che per arrivare - per esempio – alla costruzione delle direttive europee sono sempre stati sviluppati intensi programmi di consultazione e coinvolgimento, ma non tali da entrare realmente nelle dinamiche, negli interessi e “nelle teste” delle imprese. È dunque necessario moltiplicare gli sforzi, con possibili iniziative di *engagement* metodologicamente nuove.

Contemporaneamente, il decisore pubblico deve avere un'idea della varietà di ciò che le imprese percepiscono, vogliono e immaginano. Ne deve conoscere di più i sistemi di ragionamento, le disponibilità, i limiti culturali da superare. Una norma generale e più o meno identica, che

non tenga conto delle differenze e che non responsabilizzi gli attori genera delle diseguaglianze - di tipo interpretativo e processuale - che alla fine possono ridurre l'efficacia delle norme stesse e inficiare gli scopi originari. Ciò significa andare alla ricerca (o meglio: alla costruzione) di un minimo comun denominatore: *una coincidente - o almeno convergente - accezione di valore per tutti i protagonisti.*

Non si tratta però di inventarne una definizione o un costrutto che possa essere condiviso da una più o meno larga maggioranza, ma di *sviluppare un metodo* perché tale definizione sia l'esito di una partecipazione di soggetti inevitabilmente diversi. In questo senso il valore della sostenibilità non esiste in assoluto (con buona pace degli standard) ma è l'effetto di un concorso e di una pattuizione, insomma di un processo democratico.

Vuol dire, per il normatore, mettersi nei panni delle imprese, ma non solo per conoscerne bisogni, tendenze o idiosincrasie, ma per incentivarne l'impegno e la disponibilità, che non si raggiunge né solo con la fissazione di parametri o con l'impiego di rating che possono certo rappresentare incentivi, ma che non sono sufficienti a garantire quella *presa di coscienza individuale e collettiva* da parte delle organizzazioni che è l'unica vera prospettiva di successo e di sviluppo della sostenibilità.

Un passo utile è sicuramente la riflessione sulla questione del valore della sostenibilità per le imprese nutrito da qualche informazione pertinente. Il prossimo capitolo intende proprio essere un contributo per delineare l'idea del valore e la pratica della sostenibilità per/nelle imprese. Si tratta di una piccola ricerca - un saggio, una *survey* - per avvicinarsi a quel risultato, per avere un'idea del rapporto tra valore e sostenibilità in un ristretto ma significativo campione di imprese.

# Valore e sostenibilità: la percezione dei *sustainability manager*

## Obiettivi e caratteri del sondaggio

La survey - il sondaggio - si è svolta in collaborazione tra GBS e Impronta Etica tra l'ottobre e il novembre 2023 ed è stata concepita come parte integrante del presente lavoro.

Proprio per disporre di qualche solida base di confronto con la realtà, ci si è rivolti alle conoscenze e alle percezioni di chi professionalmente opera all'interno delle imprese con il compito di svilupparne i comportamenti sostenibili, cioè i *sustainability manager*, considerati figure chiave del processo.

Come si è già avuto occasione di dire, i *sustainability manager* sono protagonisti recenti nella storia della responsabilità sociale d'impresa e la loro importanza è destinata a crescere in futuro. Sono così importanti perché si trovano al centro del sistema di relazioni tra i soggetti e le entità che rappresentano le diverse manifestazioni (e sfaccettature) della sostenibilità dell'impresa e nell'impresa. Il *sustainability manager* è (almeno potenzialmente) il soggetto che connette la governance dell'impresa, l'organizzazione, la legislazione, gli standard, la consulenza, eccetera, ed è contemporaneamente ispiratore e testimone del processo dal quale si forma (o si dovrebbe formare) la sostenibilità.

Proprio per questa sua particolarità la sua voce può essere (anzi: sicuramente è) rilevante per la comprensione di ciò che sta accadendo e che dovrà accadere nelle organizzazioni, dunque del valore della sostenibilità.

Il sondaggio si è realizzato con l'invio di un questionario ai *sustainability manager* delle imprese socie di Impronta Etica<sup>26</sup>, oltre ad alcuni altri referenti di imprese note ai curatori della survey per precedenti relazioni professionali. Si è trattato di un numero non alto, eppure significativo. I questionari compilati e restituiti sono stati 35.

Lo scopo non era di ricostruire percezioni e opinioni dell'intero universo dei *sustainability manager* italiani, oppure di arrivare ad allestire dati statisticamente significativi e scientificamente validati, ma solo di ricevere “informazioni ordinate” da un certo numero di competenti-coinvolti al fine di avere l'idea di un'atmosfera, della visione, della percezione del fenomeno e, in esso, del loro ruolo. Che esista negli intervistati una notevole coincidenza di percezione e di visione - come si vedrà - è testimoniato da diverse sintonie nelle risposte, spesso chiarite e arricchite da puntualizzazioni e commenti (anche sulla survey e sul modo in cui è stata progettata). Vi sono anche, come ci si poteva aspettare, differenze di un certo peso.

L'obiettivo del sondaggio è riassunto nel suo titolo “Valore e sostenibilità”, cioè come lo vedono i *sustainability manager* questo binomio con le sue relazioni, naturalmente ognuno all'interno della propria impresa.

C'è da considerare - e il *sustainability manager* dimostra di ben saperlo - che il binomio valore-sostenibilità può essere letto in entrambe le direzioni (da destra a sinistra o da sinistra a destra): **a)** *che valore, per l'impresa rappresenta la sostenibilità?* ma anche **b)** *quanto valore produce o può produrre la sostenibilità per l'impresa?* Già da questa doppia possibilità di lettura - che è una specie di *leitmotiv* di tutto questo documento - si coglie che, nell'uno e nell'altro caso, il significato delle parole si modifica: “valore” può avere significato etico (“i Valori”) o significato economico; sostenibilità a sua volta può essere per l'impresa a volte un mezzo d'espressione (addirittura un mezzo di competizione) e altre volte può invece essere considerata uno scopo, una meta da raggiungere per l'impresa, un orizzonte etico-morale. Nel sondaggio non si è provato a ridurre o eliminare tale ambiguità, ma anzi la si è considerata consustanziale ai fenomeni nei quali si incontrano o si possono incontrare la sostenibilità e il valore.

Proprio in ragione di tale ambiguità era necessario che il dialogo si svolgesse tra persone interne alle imprese, informate, competenti e in diretto contatto con l'evolversi del concetto e

---

<sup>26</sup> Come si vede dal sito [improntaetica.org](http://improntaetica.org), Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro nata nel 2001 “per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa”. I soci sono tutti imprese, in gran parte con sede sociale in Emilia-Romagna. La finalità è così espressa: “L'associazione mira a favorire in Italia e in Europa processi orientati alla sostenibilità, fungendo da stimolo per le imprese associate a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile. Obiettivo prioritario è mettere in rete i soci fra loro e promuovere la partecipazione attiva a network nazionali e internazionali che trattano di sostenibilità e RSI”. Impronta Etica è National Partner di CSR Europe.

della pratica della sostenibilità. Ecco il motivo principale per cui si è pensato all'importanza (alla necessità) proprio di quella “figura chiave” – il *sustainability manager* - per trattare di “Valore e sostenibilità”.

Il questionario sottoposto ai *sustainability manager* è stato costituito di sette brevi sezioni:

1. Anagrafica e posizione
2. Premesse valoriali, processi e strumenti
3. Sostenibilità e governo
4. Sostenibilità e management
5. Sostenibilità e business
6. Sostenibilità e organizzazione
7. Valutazioni del *sustainability manager*

A loro volta in ciascuna sezione si succedono alcune domande, che nel seguito saranno evidenziate.

Il questionario non poneva domande sull'impresa di riferimento per lasciare la massima libertà d'opinione ai rispondenti. Essendo tuttavia nota la platea dei soggetti a cui il questionario è stato inviato, si può ritenere che le imprese coinvolte appartengano a differenti tipologie relativamente al settore d'appartenenza (industriale, servizi, finanza, grande distribuzione) e abbiano forma istituzionale diversa, con prevalenza di società di capitale (tra cui alcune quotate) e società cooperative.

Riguardo alle dimensioni, la platea di riferimento è sicuramente formata nella maggioranza da imprese medio-grandi (la qual cosa si evince anche dal fatto che esiste in quasi tutti i casi un ruolo debitamente formalizzato della figura del *sustainability manager*). La collocazione territoriale è essenzialmente concentrata nel Centro-Nord del Paese, con alcune presenze nel Centro-Sud.

Di seguito si riportano tutti i risultati della ricerca. Alcuni fanno diretto riferimento alla relazione “Valore e sostenibilità”, altri hanno natura di “descrizione dell'ambiente” e possono dare un'idea di come praticamente funzionino le cose riguardanti la sostenibilità applicata.

## Sezione 1 - Posizione

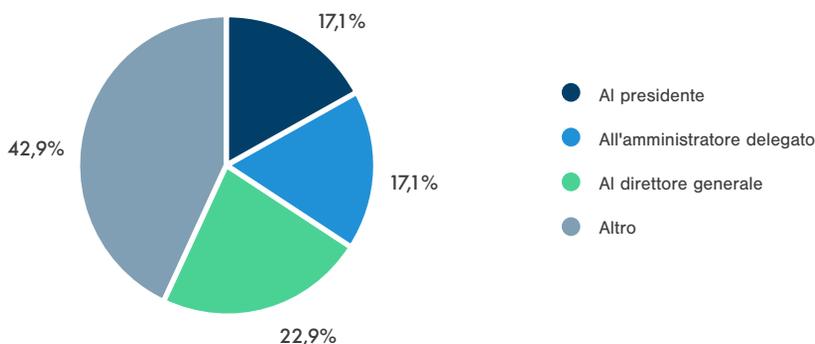
### Posizione organizzativa

Come si vede dalla **figura 1**, il *sustainability manager* riporta nella maggior parte dei casi all'**amministratore delegato**, al **direttore generale** oppure al **presidente**. Si nota però, in altri casi, anche una notevole variabilità delle posizioni a cui si riporta. In alcuni casi il referente non è di vertice, segno probabilmente di un'organizzazione ancora in fieri, probabilmente alquanto sperimentale. Appare comunque evidente, nella più parte dei casi, il rilievo (“centralità”) della funzione, né ci si poteva aspettare nulla di diverso tenendo conto che la stessa esistenza del *sustainability manager* segnala l'impegno dell'impresa in fatto di sostenibilità. Va infatti rimarcato che i soci di Impronta Etica (la parte rilevante della platea) per il solo fatto di aderire all'associazione manifestano una sensibilità e una propensione particolari verso la sostenibilità. Di questo è necessario tener conto proprio per non dare significati che la ricerca non può avere: *si sta parlando di imprese particolarmente evolute e sensibili*. Proprio per questo assumeranno particolare rilievo molte considerazioni e giudizi che verranno in seguito, provenienti da ambienti, per così dire, particolarmente impegnati.

FIG. 1 – COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

Quale è la collocazione organizzativa del *sustainability manager* all'interno della sua organizzazione? A chi riporta direttamente?

35 risposte



Come appare dallo stesso aspetto cromatico del grafico, esistono delle consistenze prevalenze, ma anche delle collocazioni organizzative meno specifiche che possono testimoniare la “sperimentalità” o la recente introduzione della funzione.

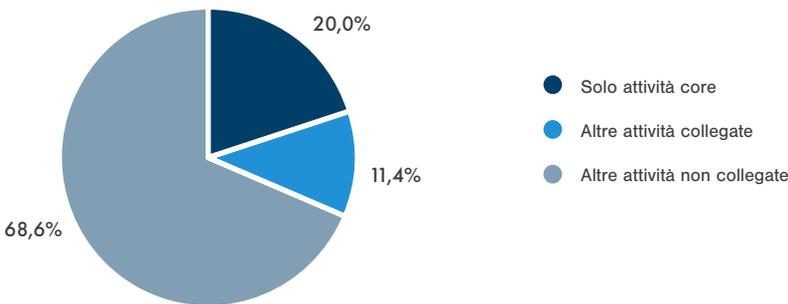
## La “specializzazione”

La seconda domanda voleva accertare se le competenze e responsabilità del *sustainability manager* fossero concentrate sul tema caratteristico o se nell'area si svolgessero altre funzioni.

FIG. 2 – SPECIALIZZAZIONE

L'area organizzativa che tratta di sostenibilità, sviluppa attività unicamente sui classici campi in cui essa si manifesta o anche su altri argomenti, processi e servizi indirettamente collegati?

35 risposte



Come si vede, ci si trova abbastanza spesso di fronte alla **convivenza** di altri obiettivi e incombenze, oltre al campo specifico della sostenibilità. Probabilmente, anche per il modo in cui la domanda è stata formulata, la “caratteristicità” dell'area è maggiore di quanto appare nel grafico, dato che diversi rispondenti hanno, per esempio, considerato la formazione sulla sostenibilità, oppure le attività di consulenza in ambito finanziario e organizzativo come non “tipiche ed esclusive”. Ne consegue che in molti casi il *sustainability manager* “fa proprio quel lavoro lì”, che non è fatto solo di rendicontazione, ma che riguarda l'intera gamma di funzioni dalle quali può derivare il consolidamento delle pratiche di sostenibilità nell'intera organizzazione.

Detto ciò, esistono vere e proprie “altre competenze collegate”, soprattutto riguardanti **formazione** e **comunicazione**. Una parte decisamente minoritaria svolge “attività non collegate”, che tuttavia non appaiono incongrue, anche leggendo le specifiche aggiunte alle risposte: “Pianificazione industriale organizzazione governance”, “Coordinamento e supporto alle funzioni aziendali in merito agli aspetti di sostenibilità e relative certificazioni”, “Rapporto con i soci, Organizzazione assemblee, Iniziative di CSR”, “Definizione criteri di investimento per classi di sostenibilità, definizione rating di sostenibilità, formazione su sostenibilità e rendicontazione a imprese in

portafoglio”, “Tutte le attività di consulenza in ambito finanziario e di organizzativo”, ecc. Si tratta sempre di argomenti in qualche misura legati o funzionali allo sviluppo della sostenibilità.

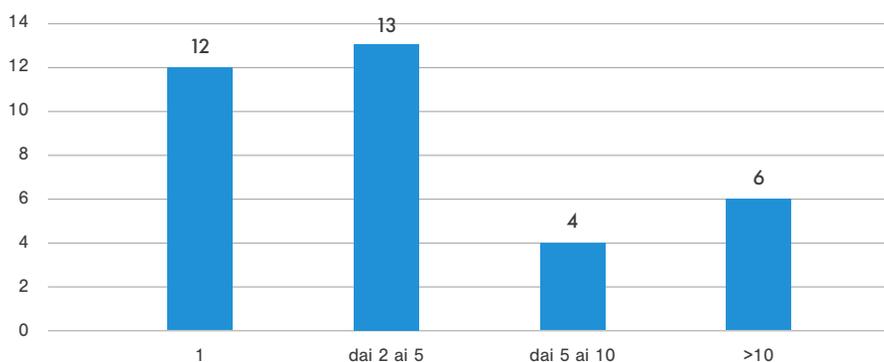
## La dimensione

La domanda tendeva a misurare la quantità di personale facente parte dell'area organizzativa che presidia la sostenibilità e testimonia sicuramente il grado di convinzione dell'impresa, dato che il primo investimento necessario per una politica di sostenibilità è sicuramente quello in competenze dedicate.

FIG. 3 - DIMENSIONE

**L'area sostenibilità all'interno della sua organizzazione, da quanti addetti è composta?**

35 risposte



Il grafico evidenzia che nella maggior parte dei casi l'area organizzativa della sostenibilità è **costituita o da una sola persona o da 2 a 5 componenti**, con solo alcuni casi di apparati consistenti. Un segno ulteriore (se ne troveranno altri) che la funzione è spesso nuova, a volte ancora sperimentale. I pochi casi di apparati consistenti sono sicuramente indice di una concezione evoluta della pratica della sostenibilità.

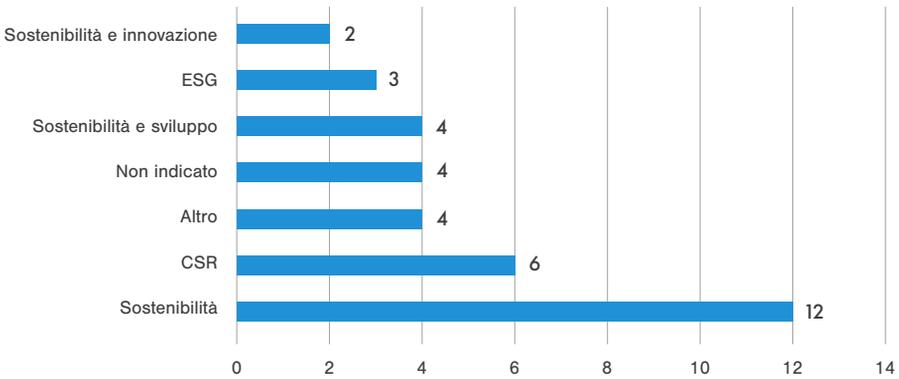
## Il nome

Un ulteriore segno della novità organizzativa che si accompagna alla sostenibilità è indicato dal nome attribuito alla funzione. Rispetto alla maggioranza dei casi in cui la definizione è “Sostenibilità” o “Sustainability”, vi sono diversi casi di mancanza di nome (“non presente in organigramma”) o di inserimento della funzione all'interno di aree organizzative più “tradizionali”, come, per esempio, “Affari generali” o “Innovation & ESG”. Appare ancora a volte l'acronimo CSR.

FIG. 4 - NOME

### Il nome in organigramma è:

35 risposte



## Sezione 2 – Premesse valoriali, processi e strumenti

L'obiettivo della sezione era di iniziare a verificare i caratteri, lo stile e i contenuti generali del modo in cui le imprese enunciano i propri impegni riguardanti la sostenibilità. Si entra così nel vivo degli obiettivi della ricerca del GBS: l'approfondimento riguardante la relazione tra “valore” e “sostenibilità”.

### Le premesse valoriali

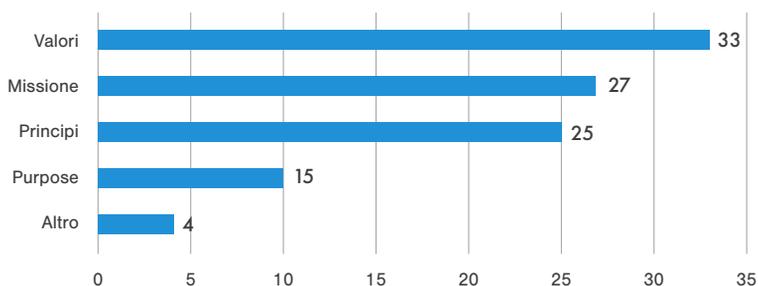
La domanda riguardava la struttura e la forma dell'enunciato delle intenzioni dell'impresa riguardo alla sostenibilità, e il suo grado di completezza.

Tutte le imprese coinvolte possiedono ed espongono un enunciato, che però si articola in modo alquanto vario, con maggiore o minor grado di completezza. Si chiedeva infatti se fossero esistiti e comunicati *principi*, *valori*, *missione* e *purpose*. Ecco il risultato:

FIG. 5 – PREMESSE VALORIALI

#### Nella comunicazione pubblica l'impresa dichiara i propri riferimenti valoriali? Se sì, quali?

Sono possibili più risposte. 35 risposte



Il riferimentoitoriale più corrente sono i **valori**, mentre la **missione** è lievemente meno presente di quanto ci si potesse aspettare. Il **purpose**, nonostante il suo successo abbastanza recente, è ormai presente nelle dichiarazioni valoriali di diverse imprese. Bisogna comunque sottolineare che il campione si divarica abbastanza tra chi espone molti riferimenti (se non tutti) e chi ha adottato una maggiore sintesi. Bisogna considerare che le risposte possibili coprivano l'intera gamma. La triade più diffusa è comunque “principi, valori, missione”.

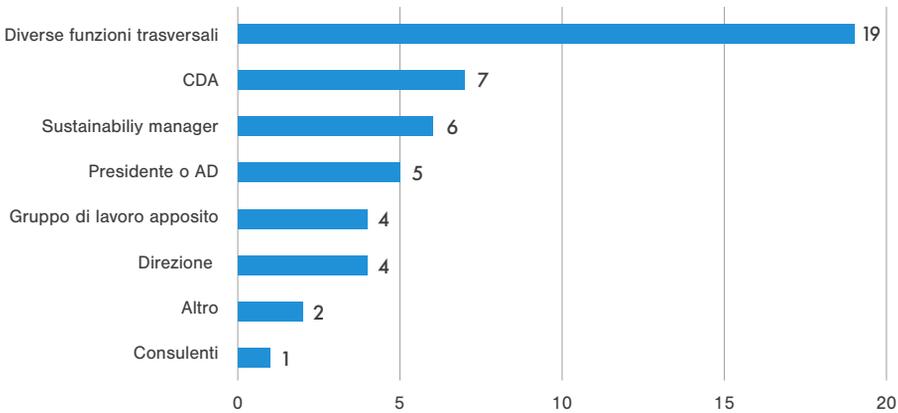
## La costruzione delle premesse valoriali

Oltre alla loro esistenza, la rilevanza (pregnanza) dei riferimenti valoriali dipende dal modo in cui sono stati elaborati e soprattutto *da chi* lo sono stati. La domanda tendeva ad accertare proprio questi aspetti, che compendiano due aspetti fondamentali: **a)** la responsabilità degli shareholder e del management al riguardo e **b)** il grado di partecipazione (l'ampiezza) di tale elaborazione. Questi i risultati:

**FIG. 6 - ELABORAZIONE DELLE PREMESSE VALORIALI**

### I riferimenti valoriali, se presenti, sono stati elaborati da:

Sono possibili più opzioni. 35 risposte



Appare un alto grado di partecipazione e si tratta di un dato significativo e positivo. Anche le altre indicazioni sono interessanti, quali l'impegno diretto del vertice, evidenziato dai ruoli, rispettivamente, del livello istituzionale e manageriale.

## La ratifica

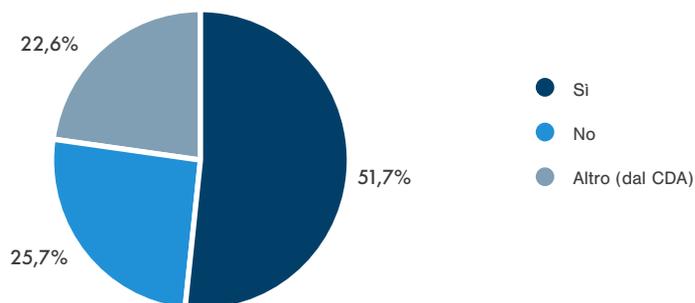
Altrettanto rilevante è la marcatura dell'impegno istituzionale (organi elettivi) rispetto alle premesse valoriali. Si vede infatti che in oltre la metà dei casi tale impegno riguarda direttamente il massimo organo istituzionale, a cui è demandata la ratifica delle premesse valoriali.

Come si vede nel grafico, ci sono anche diversi casi (25%) di **assenza di ratifica**, mentre, come nel resto dell'indagine esistono poi altre soluzioni, per così dire, di "dispersione", cioè di diverse modalità di legittimazione e formalizzazione di tali riferimenti. Si tratta di un ulteriore segnale che le esperienze delle imprese, rispetto alla strutturazione dei processi di sostenibilità, è ancora privo di un criterio ampiamente riconosciuto. Si tratta di uno degli aspetti che consiglia una certa riflessione, anche perché norme e dottrine non dicono molto rispetto alle modalità di elaborazione e comunicazione delle premesse valoriali, che dovrebbero (almeno nella considerazione corrente) rappresentare la fonte primaria delle politiche di sostenibilità.

FIG. 7 – RATIFICA DEI RIFERIMENTI VALORIALI

I riferimenti valoriali, se presenti, sono stati ratificati dal massimo organo istituzionale? (Assemblea)

35 risposte

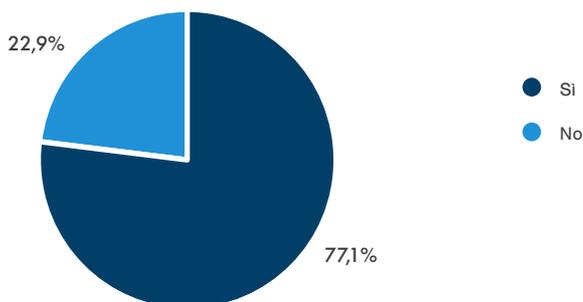


## Il Piano di sostenibilità

Gran parte delle imprese ha elaborato e varato un Piano di sostenibilità:

**FIG. 8 - ESISTENZA DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ**  
**La sua impresa si è dotata di un Piano di sostenibilità?**

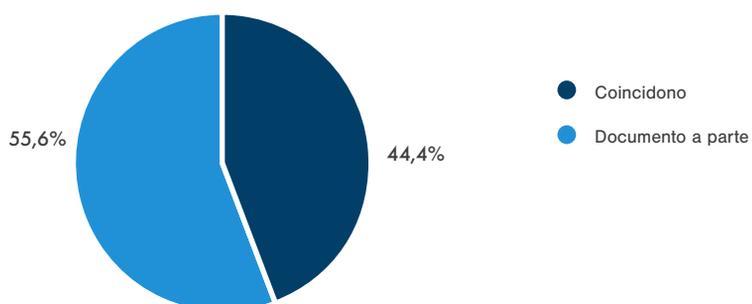
35 risposte



Più significativo è il dato riguardante la relazione-integrazione tra Piano di sostenibilità e Piano industriale:

**FIG. 9 - COINCIDENZA TRA PIANI, INDUSTRIALE E DI SOSTENIBILITÀ**  
**In caso di risposta affermativa, il Piano di sostenibilità coincide con il piano industriale o è un documento a parte?**

27 risposte



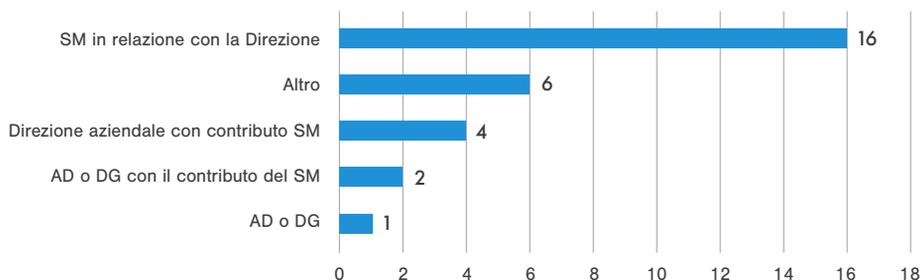
E infine, sempre relativamente al Piano di sostenibilità, ancor più rilevante è la risposta alla richiesta di descrivere la **modalità di costruzione** del Piano di sostenibilità.

Le risposte hanno condotto a questo risultato:

FIG. 10 – ELABORAZIONE DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ

### Il piano di sostenibilità, se esiste, da chi è stato elaborato?

Sono possibili più opzioni. 35 risposte



È, in sostanza, il “*sustainability manager* in collegamento con la Direzione” che elabora il Piano, molto più di quanto lo sia “la Direzione in collegamento con il *sustainability manager*”. L’iniziativa, insomma, è del *sustainability manager*: è lui/lei che assolve l’impegno della costruzione del Piano, che poi è accettato-validato dalla Direzione. La vera e propria – totale – coincidenza tra Piani è sicuramente ancora in fase di realizzazione per molte imprese. Non potrebbe, per altro, essere molto diversamente, considerando come si sta sviluppando il processo. La legislazione, con i suoi nuovi indirizzi, certamente produrrà una certa evoluzione, con un aumento di incombenze sul vertice aziendale. La cosa che il sondaggio non ha trattato è se il *sustainability manager* **fa parte o meno** della direzione aziendale. Sarebbe stata un’informazione importante, che eventualmente si ricercherà in seguito.

### La rendicontazione e gli “altri strumenti”

Le due ultime domande della seconda sezione riguardavano le modalità di elaborazione del rendiconto di sostenibilità e la presenza di altri presidi-strumenti per lo sviluppo delle politiche connesse.

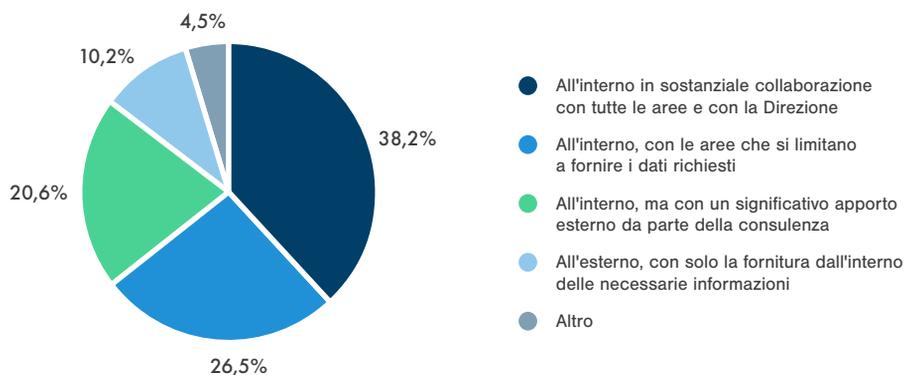
La cosa che interessava verificare era soprattutto *quanto l’elaborazione fosse “interna”*, cioè, assunta e concepita come parte delle prassi aziendali correnti e partecipata dalle diverse aree organizzative.

Ecco i risultati:

FIG. 11 – ELABORAZIONE DEL RENDICONTO

**Posta l'esistenza di un rendiconto, la sua elaborazione avviene tutta all'interno dell'impresa e con il concorso di tutte le aree aziendali?**

35 risposte



Una consistente maggioranza elabora il bilancio nel modo prescritto dalle indicazioni di norme e dottrina – cioè con **un lavoro collettivo e responsabilizzante** - ma è ancora evidente il peso che grava sul *sustainability manager* nel **reperimento delle informazioni** (dunque con una certa passività del resto dell'organizzazione) ed è inoltre chiaro anche il consistente ricorso alla **consulenza esterna** per la redazione del rapporto. Il fatto che in maggioranza il lavoro sia collettivo è sicuramente un segno d'evoluzione positivo.

Infine, appare evidente dalle risposte che l'attività del *sustainability manager* non si limita ai due grandi campi della pianificazione e della rendicontazione, ma che sono presenti altri processi che sviluppano importanti strumenti per lo sviluppo della sostenibilità, tra i quali emerge soprattutto l'introduzione dei **Codici etici**, a volte riguardanti la L. 231 e altre volte specificamente ispirati dalla CSR. Anche la **formazione** della sostenibilità è prassi diffusa.

Esistono dunque tre fondamentali ambiti di funzioni-obiettivi dell'area presidiata dal *sustainability manager*: *rendicontazione-pianificazione*, *formazione* e *Codice etico*. Si tratta di una concezione e di una **realizzazione evoluta** della funzione. Non va dimenticato, tuttavia, che si sta parlando di un insieme di imprese che è ragionevole considerare un'avanguardia (un “gotha”) della sostenibilità.

## Sezione 3 – Sostenibilità e governo

Con questa sezione si intendeva entrare un poco più a fondo nella percezione dei rispondenti e nella loro valutazione dei comportamenti dei vertici aziendali. Così, le questioni poste sono state due: la valutazione della *pervasività* (presenza, importanza, ecc.) della sostenibilità e *valori dominanti* espressi dal livello istituzionale dell'organizzazione.

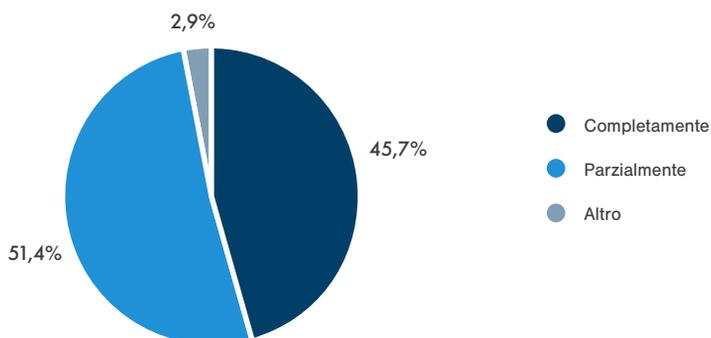
### La pervasività (C.d.A.)

Come si è appena detto, la richiesta era di compiere una valutazione sulla presenza diffusa della sostenibilità come ispirazione e regola interpretate e promosse dal livello istituzionale. In modo particolare si chiedeva di fare riferimento al Consiglio d'amministrazione:

FIG. 12 – PERVASIVITÀ (C.D.A.)

**Secondo lei, l'idea, gli obiettivi e l'impegno per la sostenibilità sono sufficientemente presenti e culturalmente consolidati nel C.d.A della sua organizzazione?**

35 risposte



Il risultato appare equilibrato tra le due principali opzioni, cioè tra consigli d'amministrazione del tutto consapevoli e responsabili e consigli dove invece appare ancora necessario un lavoro di promozione e coinvolgimento.

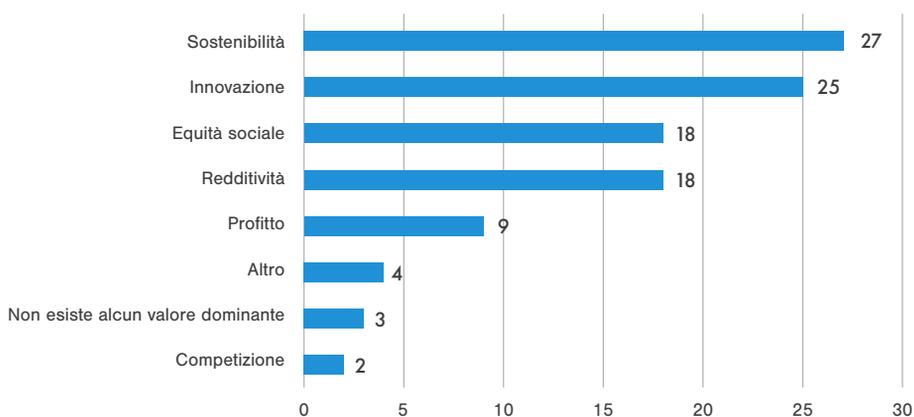
## I valori dominanti per il governo (C.d.A.)

Si trattava in questo caso non solo di avere un'idea della forza e diffusione dei valori nell'organo esecutivo-istituzionale, ma di operarne una cernita. Come si vedrà poi nella successiva sezione, la stessa domanda è stata posta al livello esecutivo-operativo - la direzione aziendale - con lo scopo di confrontare gli esiti.

FIG. 13 - VALORI PER IL GOVERNO

### Quali sono i valori dominanti che il massimo organo esecutivo esprime?

Sono possibili tre risposte. 35 risposte



Emerge che è proprio la **sostenibilità** il valore che ispira maggiormente l'organo esecutivo, seguita **dall'innovazione**. La **redditività** è di pari importanza della **equità sociale**. Il profitto non appare essere di grande rilevanza, e ancor meno la competizione.

## Sezione 4 – Sostenibilità e management

In questa sezione, oltre a inquadrare il complesso valoriale del management come lo percepisce il *sustainability manager*, si chiedevano alcuni approfondimenti e si metteva infine a confronto – rispetto ai valori - il livello istituzionale con quello manageriale. Due domande sono infatti identiche in questa sezione e in quella precedente, come si è già detto.

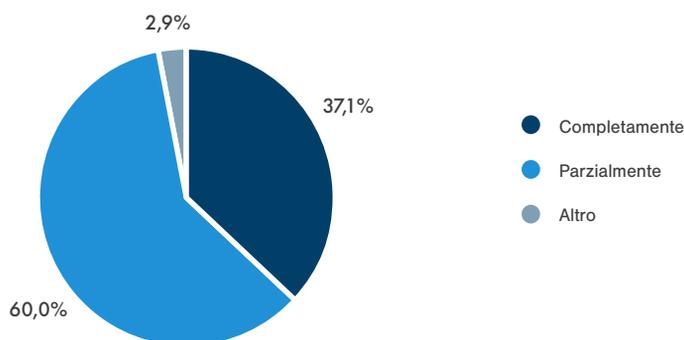
### La pervasività (management)

Per non fermarsi esclusivamente al massimo livello esecutivo è stato richiesto anche di compiere una valutazione sulla presenza diffusa della sostenibilità come ispirazione e regola interpretate e promosse dalla Direzione.

FIG. 14 – PERVASIVITÀ (MANAGEMENT)

**A suo avviso, l'idea, gli obiettivi e l'impegno per la sostenibilità sono presenti, condivisi e culturalmente consolidati al livello della Direzione generale della sua organizzazione (Conferenza dei Direttori o analogo)?**

35 risposte



La valutazione non si discosta molto da quella che riguarda il C.d.A. Nel caso della Direzione aumenta lievemente la risposta “parzialmente”. Nella complessiva sensibilità del vertice ve n’è dunque un poco di più nella componente istituzionale, ma l’analogia è evidente.

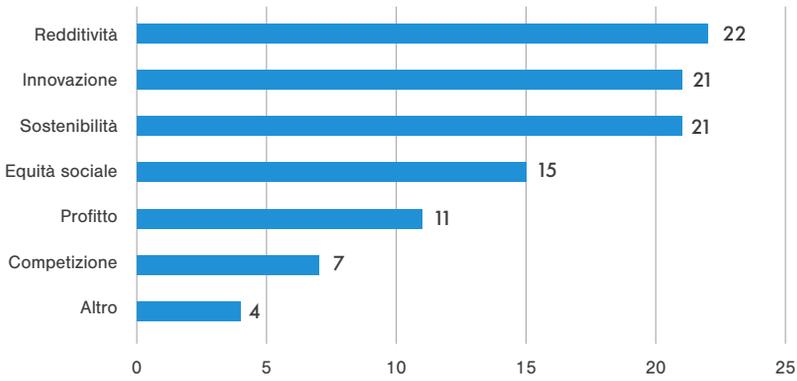
## Valori dominanti per il management

Le differenze tra livello istituzionale e livello manageriale si manifestano maggiormente nella considerazione dei valori dominanti:

FIG. 15 – VALORI DOMINANTI PER IL MANAGEMENT

### Quali sono i valori dominanti che il management esprime?

Sono possibili tre risposte. 35 risposte



In questo caso emergono con notevole forza la **redditività** e **l'innovazione**, ma con una forte rilevanza, anche in questo caso, della **sostenibilità**.

Come ci si poteva attendere, nei casi considerati il *board* e la direzione “fanno il loro lavoro”, con un maggiore rilievo dei valori “politici” da parte del primo e di quelli più legati ai risultati economici da parte del secondo. Emerge comunque una forte sintonia, anche questa da considerare come carattere di un gruppo di imprese che – *mutatis mutandis* – rappresentano certamente un'avanguardia relativamente alla sostenibilità.

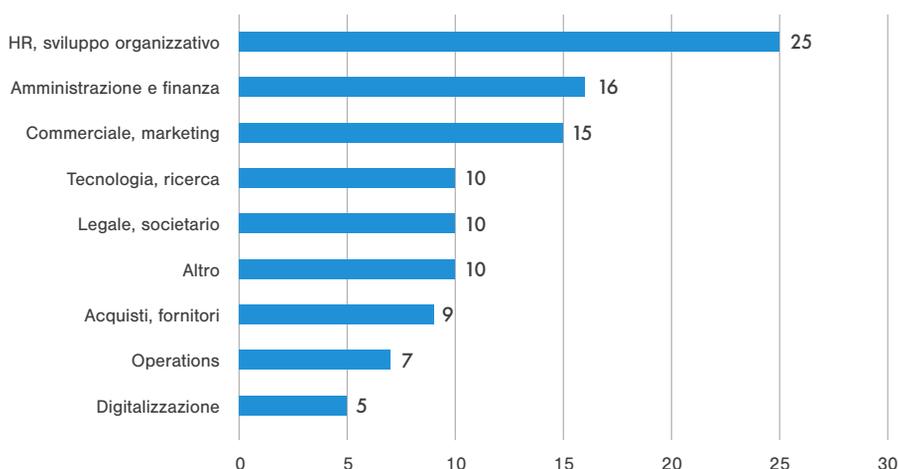
## Differenze tra le aree organizzative

In questa quarta sezione, rispetto a quella precedente riguardante il C.d.A., nel questionario si trovava una domanda in più riferita alle differenze tra le aree organizzative rispetto alla sostenibilità.

FIG. 16 – DIFFERENZE TRA LE AREE

### Quali sono le aree organizzative (direzioni, sedi, società controllate, ecc.) più sensibili e impegnate nella prospettiva della sostenibilità?

Sono possibili più risposte. 35 risposte



I risultati ci dicono che l'area più sensibile, secondo il *sustainability manager*, è quella del **personale**, seguita dal **commerciale** e **dall'amministrazione**. Il dato è più significativo di quanto possa apparire a prima vista. Le aree più stimolate dall'esterno riguardo alla sostenibilità sono normalmente quelle maggiormente toccate da richieste specifiche: contratti e gare per il commerciale in ragione dei sempre più stringenti vincoli normativi e presenza degli ESG per l'amministrazione/finanza. Il fatto che invece nel campione l'area più sensibile appaia essere quella HR può far pensare a una maggiore sensibilità di tipo generale, non legata a stimoli esterni, ma a una solida interpretazione delle dinamiche sociali e delle richieste delle persone. La capacità di diffusione culturale della direzione del personale può far considerare quest'area un **"alleato naturale"** del *sustainability manager*.

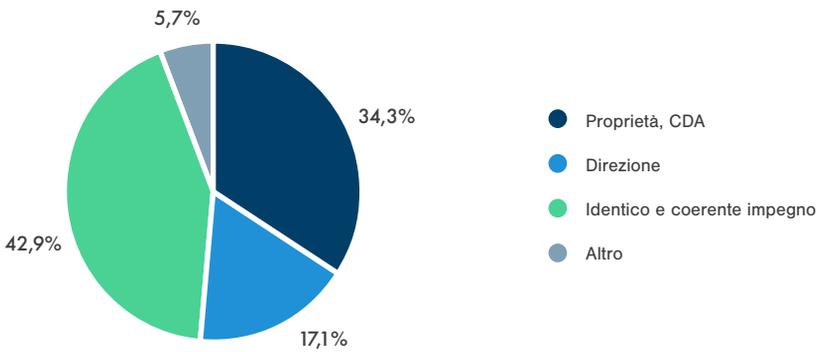
### Differenza tra livello istituzionale e management

Infine, si provava a sintetizzare e comparare le risposte di questa e della precedente sezione. Il risultato più evidente ciò che si è già percepito: la grande maggioranza degli intervistati esprime l'opinione che l'impegno e la sensibilità tra i due livelli – istituzionale e manageriale – sia **uguale**. In proporzioni tra loro non molto diverse, ma minoritarie, c'è invece chi ravvisa maggiore sensibilità nell'uno o nell'altro livello. Gli altri giudizi sono in numero limitatissimo.

FIG. 17 – DIFFERENZE TRA LIVELLO ISTITUZIONALE E MANAGEMENT

**A parte gli aspetti comunicativi e le dichiarazioni di principio, chi appare all'interno della sua azienda più sensibile e impegnato riguardo la sostenibilità?**

35 risposte



Il dato è comunque di notevole interesse, perché indica che per ogni impresa il motivatore principale della sostenibilità (oltre al *sustainability manager*) si può ravvisare nell'uno e nell'altro livello. Probabilmente (ma si tratta di un'interpretazione) nel caso in cui la maggiore sensibilità sia ascritta alla direzione e al management è più forte la percezione della sostenibilità come sostegno al business, quindi con maggiori possibilità di influire sui comportamenti organizzativi.

## Sezione 5 – Sostenibilità e business

La sezione riprende gli argomenti delle due sezioni precedenti e ha lo scopo di osservare attraverso gli occhi del *sustainability manager* le dinamiche correnti: ciò che capita correntemente nel livello operativo e infine quanto la sostenibilità informa l'impostazione e la realizzazione dei business.

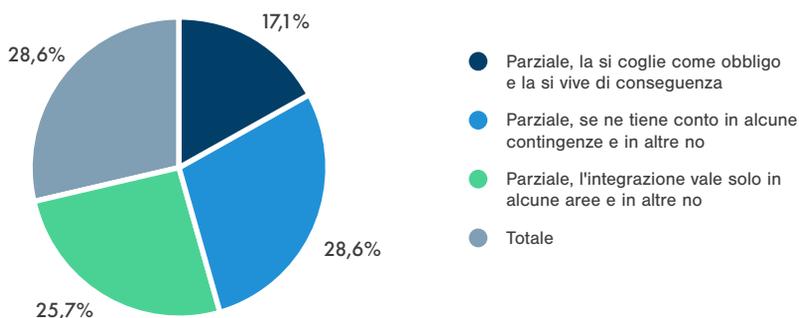
### L'integrazione nel business

Lo scopo era di indagare sull'influsso della sostenibilità nella realizzazione dei business, o, in altre parole, se la sostenibilità appare come un valore che contribuisce alla realizzazione degli affari.

FIG. 18 – INTEGRAZIONE NEL BUSINESS

#### Esiste coerenza e integrazione tra pratiche correnti e sostenibilità?

35 risposte



I risultati evidenziano una situazione di notevole equilibrio tra le diverse opzioni, dove tuttavia emerge il fatto che l'integrazione nel business della sostenibilità è ancora **parziale** (oltre il 50%) dimostrando ancora una volta che ci si trova in una situazione "in progress". Si deve notare il rilievo della risposta che identifica nelle richieste esterne che si indirizzano alla specifica area organizzativa il motivo dominante. Comunque, l'intera organizzazione, in tutti i casi, è toccata dalla sostenibilità.

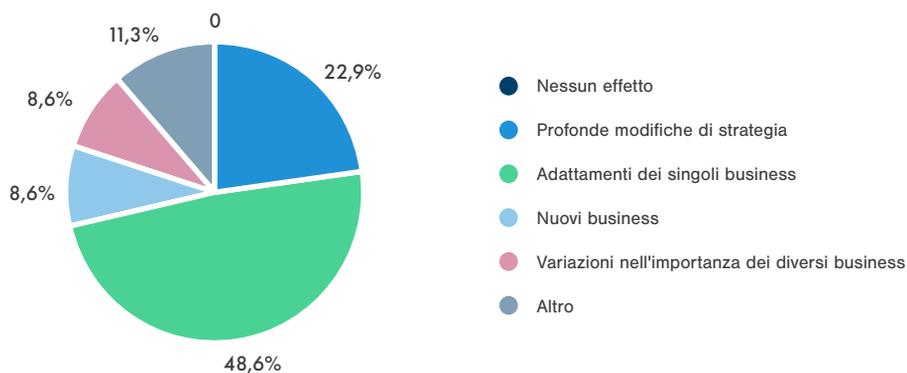
## Gli effetti sui business

Dopo la domanda di ordine generale, si provava a entrare un poco più in profondo: la sostenibilità ha prodotto effetti sulla realizzazione degli affari? In questo caso le situazioni sono varie:

FIG. 19 - EFFETTI SUI BUSINESS

**Vi sono stati negli ultimi cinque anni effetti percepibili sui caratteri dei business o sulle pratiche gestionali correnti dovuti all'influsso della sostenibilità come fenomeno culturale e/o come vincolo normativo?**

35 risposte



La metà degli intervistati sostiene che la situazione evidenzia diversi effetti locali e varia da attività ad attività. Più del 20% identifica profondi cambiamenti di strategia. Alcuni notano che si sono aperte nuove attività, più coerenti con la sostenibilità, o addirittura derivanti da essa. Esiste poi una certa dispersione in altre condizioni-possibilità.

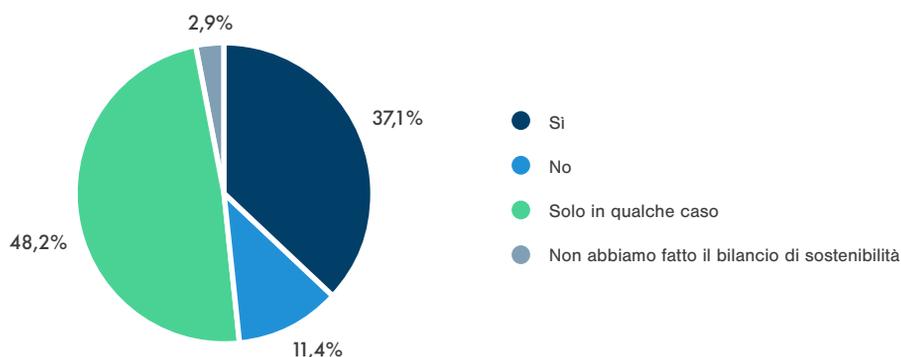
## Il reporting di sostenibilità e i business

Ma il reporting – il bilancio di sostenibilità – ha avuto effetti sull'adattamento dei business o si rimane in ambito più genericamente comunicativo?

FIG. 20 – REPORTING E BUSINESS

**Secondo la sua percezione, i risultati del reporting (del Bilancio di sostenibilità) hanno prodotto e producono sensibili adattamenti-modifiche nella struttura dei business della sua organizzazione?**

35 risposte



Il giudizio è pienamente **positivo** per circa un terzo, mentre in alcuni casi si evidenziano problematiche. La metà degli intervistati, infatti, sembra avere un'idea – per dir così – un po' **critica sulla piena capacità di incidere**, mentre solo in percentuale minore ma pure significativa (11%), la valutazione è più **scoraggiata**. Si percepisce una vaga contraddizione rispetto alle risposte della sezione precedente, che parevano più positive e ottimistiche. Segno, ancora una volta, di una situazione in movimento, dato che il numero abbastanza limitato dei questionari compilati può produrre effetti statistici più appariscenti che reali: i giudizi "scoraggiati" riguardano infatti solo tre rispondenti.

## Sezione 6 – Sostenibilità e organizzazione

La sezione è costituita da due sole domande.

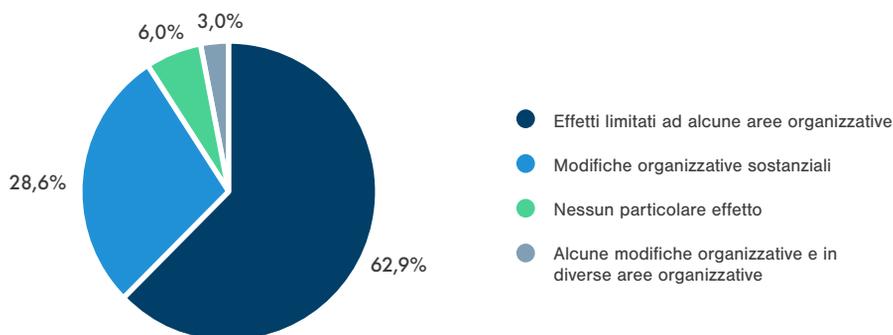
### Adattamenti organizzativi

Un modo ulteriore per avere un'idea degli effetti della sostenibilità (cultura e processi) e è osservare se si sono prodotti cambiamenti sotto il profilo organizzativo:

FIG. 21 – ADATTAMENTI ORGANIZZATIVI

**Negli ultimi cinque anni, la sostenibilità ha fatto registrare modifiche o comunque influssi percepibili sulla sua organizzazione?**

35 risposte



Per quanto la maggioranza indichi “effetti limitati”, c'è un quasi 30% che segnala sostanziali modifiche.

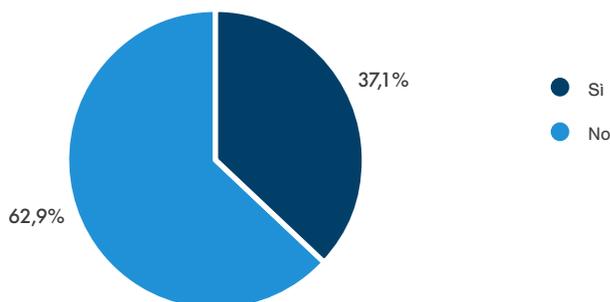
## Remunerazione variabile

Un indubbio segnale che la sostenibilità è presa sul serio dall'organizzazione e il fatto che sia uno dei temi e dei campi che concorrono a definire la remunerazione del management.

FIG. 22 - REMUNERAZIONE VARIABILE

**Nella remunerazione variabile del management, esistono obiettivi-parametri che fanno riferimento alla sostenibilità nella sua organizzazione?**

35 risposte



Si tratta di un'indicazione importante: legare la remunerazione variabile a obiettivi e risultati riguardanti la sostenibilità nel 63% dei casi è un indice di integrazione-pervasività di notevole rilievo.

## Sezione 7 – Le percezioni dei *sustainability manager*

Questa ultima sezione entra più nel profondo nelle valutazioni del *sustainability manager* sul grado di “embedding” della sostenibilità della propria organizzazione e tenta infine di indagare il **rapporto tra sostenibilità e valore**, cioè di quanto la sostenibilità faccia parte della cultura dell'organizzazione e concorra alla produzione di valore (in questo caso con significato principalmente economico-imprenditoriale).

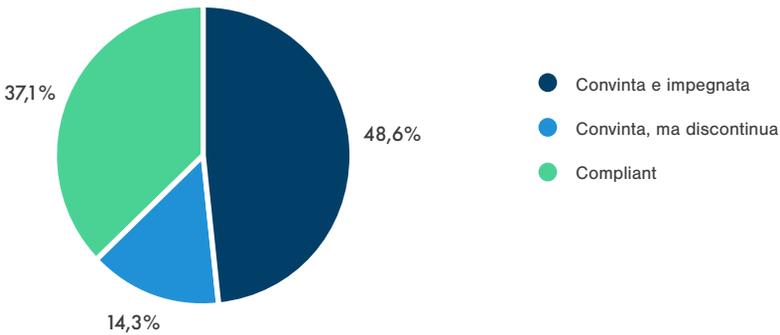
### Una valutazione generale

La domanda tendeva a individuare attraverso un sintetico attributo come vede la realizzazione della sostenibilità nella sua organizzazione il *sustainability manager*.

FIG. 23 – VALUTAZIONE GENERALE

**Se si dovesse riassumere in poche parole la relazione tra la sua impresa e la sostenibilità si potrebbe dire che l'impresa nel suo complesso è:**

35 risposte



L'atteggiamento prevalente, secondo il *sustainability manager* è di totale **convincimento e impegno** nella metà dei casi, seguita dall'atteggiamento **compliant** e, in qualche caso, da una certa **perplexità**.

Nel questionario si chiedeva, ove fosse il caso, di aggiungere commenti. Alcuni confermano con forza la rilevanza e l'impegno dell'intera organizzazione. Altri mettono invece in luce le **difficoltà**:

- “Stiamo lavorando per creare una cultura aziendale uniforme”,
- “Il vertice aziendale è convinto di integrare sempre più a fondo la sostenibilità nella strategia di business ma va ancora creata molta cultura tra i colleghi”,
- “La sostenibilità è sbandierata e bene rendicontata ma non è realmente nello spirito e nella strategia dell'impresa”.

Alcuni altri marcano del tutto la **positività**:

- “Siamo società benefit ed abbiamo richiesto certificazione B Corp”,
- “La mia impresa è in piena fase di integrazione della Sostenibilità in tutti i suoi processi, quindi la posso definire Convinta e Impegnata”.

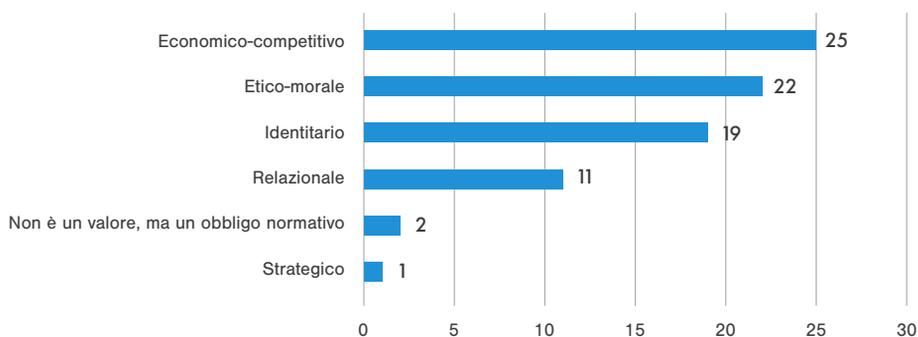
## La sostenibilità come valore

Con questa domanda si voleva proprio verificare quale fosse la concezione di valore attribuita alla sostenibilità dalla determinata organizzazione. Come si vede dai risultati, l'aspetto che emerge con più forza è una concezione, per così dire, **funzionale al business**, la qual cosa può essere interpretata in due modi: sia come “strumentalità”, che, invece, come positivo giudizio di quella integrazione della sostenibilità con gli affari già individuata nella sezione 5.

FIG. 24 – SOSTENIBILITÀ COME VALORE

### Per la sua impresa e nella sua prevalente cultura, la sostenibilità è un valore di tipo:

Sono possibili più risposte. 35 risposte



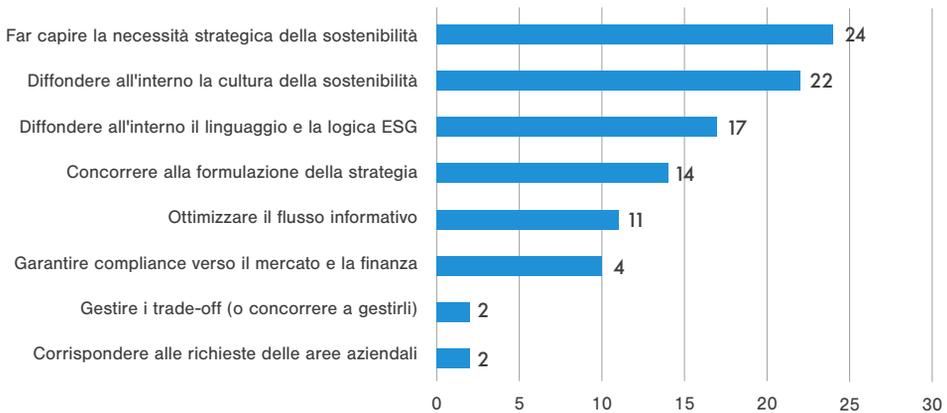
Come si vede, le varie accezioni di valore sono tutte presenti, per quanto con diversa intensità. Di particolare interesse è l'attribuzione di “**valore identitario**”, che si situa non lontano dalle due attribuzioni più gettonate (e che probabilmente le riassume entrambe).

### L'impegno del sustainability manager

Il lavoro del *sustainability manager* è, fuor di dubbio, ancora in via di precisazione e lo sarà sicuramente ancora per qualche tempo. Diverse questioni si concentrano su un'attività che si modifica in ragione dell'evoluzione normativa, della crescita culturale delle organizzazioni e della stessa esperienza collettiva dei professionisti. Ma quali sono gli impegni e i problemi più pressanti?

I risultati dicono che la cosa più difficile e impegnativa è “**far capire**”. Ci si trova dunque in una condizione in cui non è sufficiente la convinzione del vertice perché poi le cose funzionino a dovere in tutta la macchina. Tra le righe, si comprende che il lavoro relazionale del *sustainability manager* è quello più impegnativo. Conviene anche richiamare l'attenzione su due delle possibili risposte, non quelle più scelte, ma sicuramente indicative dei problemi che si incontrano nell'attività corrente: “**ottimizzare il flusso informativo**” e “**garantire compliance**”.

**FIG. 25 – GLI IMPEGNI DEL SUSTAINABILITY MANAGER**  
**Lo sforzo maggiore nel quale sei obbligato a impegnarti è:**  
 Sono possibili tre risposte. 35 risposte



Dalle risposte, comunque, si vede che il *sustainability manager* si interpreta come un **diffusore culturale**, un promotore di linguaggi (in qualche misura un profeta).

## Il giudizio su norme e dottrina

Considerando il tumultuoso modificarsi delle norme (dalle leggi agli standard), sembrava interessante capire come i *sustainability manager* percepivano il fenomeno.

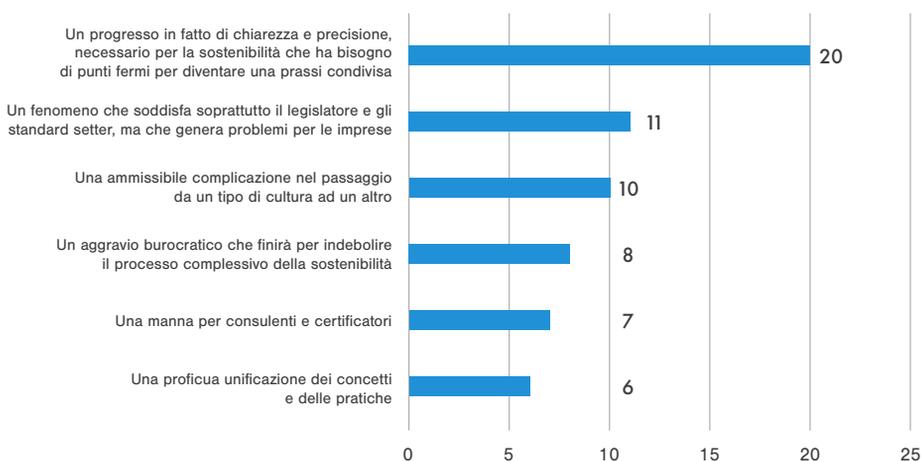
L'indicazione che proviene dalle risposte è che il *sustainability manager* considera complessivamente **positiva** l'evoluzione in atto, in grado di nutrire di oggettività e chiarezza il mondo di per sé complicato della sostenibilità.

Non mancano anche gli **aspetti critici**: l'aggravio burocratico, le difficoltà intrinseche, gli interessi politici e professionali che possono vedere di buon occhio il fatto che pratiche volontarie (e un poco anarchiche) si trasformino via via in processi rigorosamente normati, con tutto il loro apparato formale e l'esigenza di competenze specialistiche.

FIG. 26 - GIUDIZIO SU NORME E DOTTRINE

### Come viene valutata una maggiore richiesta normativa?

Sono possibili tre risposte. 35 risposte



La possibilità che offriva il questionario era di arrivare fino a tre risposte, ma chi ha espresso l'opinione più positiva quasi sempre si è limitato a questa. Chi invece ha espresso una posizione più critica ha messo assieme diverse possibilità. La platea dei rispondenti in questo caso si è abbastanza ben differenziata tra soddisfatti e critici.

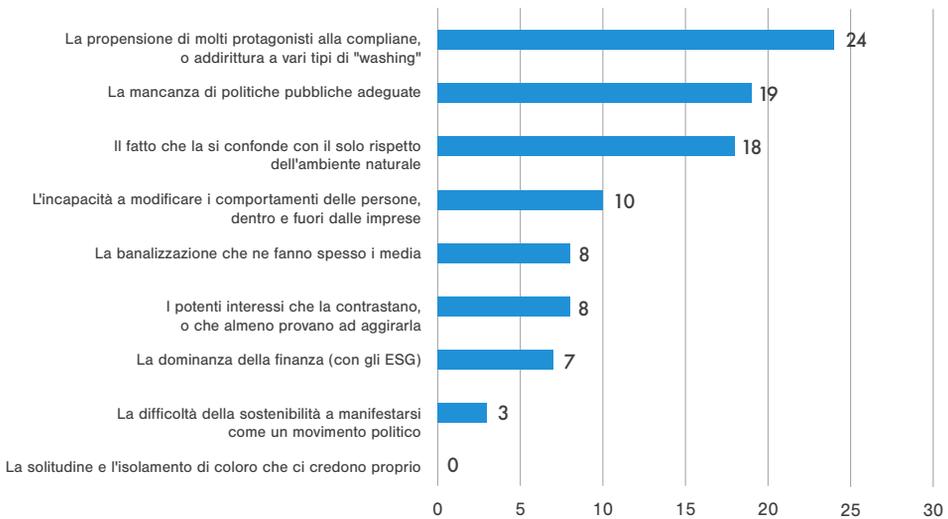
## Le minacce

Ai *sustainability manager* è stato chiesto quali minacce vedevano pesare sul processo di sostenibilità. Nella successiva Fig. 26 si può vedere che le minacce principali percepite sono soprattutto i vari tipi di “washing” (la qual cosa riguarda il comportamento delle imprese), la mancanza di **politiche pubbliche** adeguate e il rischio che emerga soprattutto **l'aspetto ambientale**, lasciando gli aspetti sociali e della governance in secondo piano.

FIG. 27 – MINACCE

### Quali sono le minacce che percepisci nell'occuparti di sostenibilità?

Sono possibili tre risposte. 35 risposte



Di particolare interesse è il commento di uno dei rispondenti:

*"Un atteggiamento fazioso indebolisce la possibilità che tutti, senza distinzione, sposino la causa. La stessa possibilità data da questo questionario che indica "manifestarsi come un movimento politico" come opzione positiva mi lascia perplessa. Non dovrebbe essere politicizzata, così anche la frecciata al mondo della finanza non aiuta la missione sensibilizzatrice: se non si parte dai numeri, i colossi mondiali non si smuoveranno mai (ragionamento realista e non utopista)".*

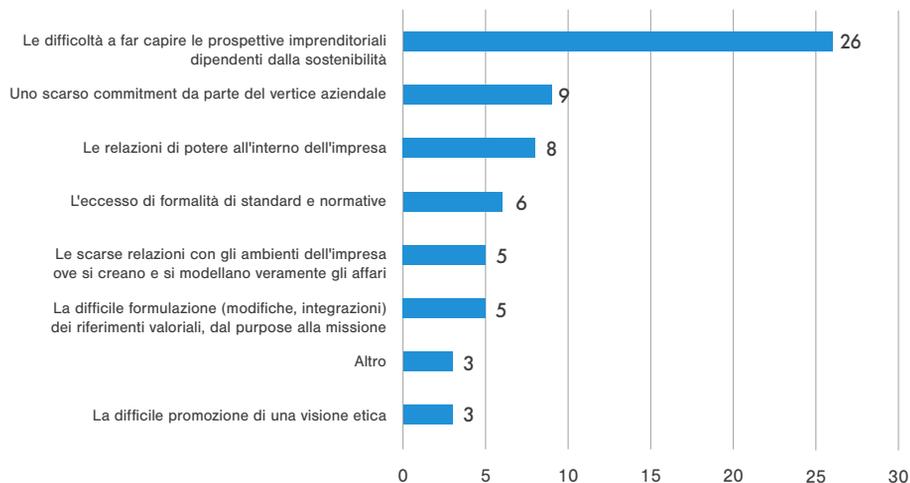
## I problemi del sustainability manager

L'ultima domanda posta rappresentava un invito a esprimersi sulle difficoltà che il *sustainability manager* incontra nel suo lavoro:

FIG. 28 - I PROBLEMI DEL SUSTAINABILITY MANAGER

### I principali problemi del tuo lavoro riguardano

Sono possibili tre risposte. 35 risposte



Come si vede, la massima difficoltà è **far capire** le prospettive, cioè quanto possa essere utile la sostenibilità per inquadrare e aiutare il cambiamento ritenuto necessario. C'è poi un certo senso di solitudine, nel momento che il commitment del vertice non appare sempre sufficiente a diffondere e consolidare la sostenibilità.

# Valore e sostenibilità nelle imprese

Si tenta ora di trarre qualche considerazione finale in base alle cose trattate in questa seconda parte. Si inizierà con alcuni spunti ricavati dai risultati della survey, per poi tentare una sintesi concettuale che ci porti alla terza parte di questo lavoro.

## Spunti

Va rimarcato ancora una volta che si è trattato di una “piccola ricerca”: alcuni casi all'interno di un ambiente complessivamente omogeneo ed evoluto. Impossibile dunque trarre conclusioni di valore generale. Se tuttavia si considera proprio l'omogeneità culturale e d'esperienza delle imprese testate, si potrebbe pensare che i risultati riguardanti queste “avanguardie” possano essere utili un poco a tutti: per *confronto* per le imprese di analoga dimensione ed esperienza e per *previsione* per le imprese che invece solo da poco si affacciano al mondo della sostenibilità.

Ecco dunque qualche spunto di riflessione, esposto non certo come conclusione o giudizio, ma come argomenti utili per la discussione.

## Il valore

Lo scopo principale della survey era di indagare sul binomio “valore-sostenibilità”. Il risultato può essere interpretato così:

*“La sostenibilità è un valore?”*

*“Certo, la sostenibilità, per queste nostre imprese, è certamente un valore.”*

*“La sostenibilità produce valore?”*

*“Beh, sì, speriamo.”*

C'è, in sostanza, un atteggiamento volontaristico da parte delle imprese del campione, con qualche connotato di *scommessa* (come è ovvio, anzi necessario in ogni evoluta iniziativa imprenditoriale). Se è certa la diffusa sensibilità di fondo riguardo all'esigenza di modificare comportamenti consolidati, ciò che ne potrà derivare è quantomeno ancora incerto, ma emerge la forte decisione di queste imprese di *cambiare*, nonostante le incertezze pendenti.

Ne deriva una ipotesi interpretativa: *il valore della sostenibilità è soprattutto legato alla sua capacità di essere contemporaneamente emblema e strumento di aggiornamento e innovazione*. Se le prospettive possono apparire quantomeno imprecise, le imprese hanno percepito la forza di un concetto (e di una prassi) che orienta la strategia.

Il valore è assieme meta (i *valori*) strumento e prospettiva imprenditoriale.

## Il vertice

I protagonisti – C.d.A. e Direzione – sono nella maggioranza dei casi allineati e parimenti impegnati rispetto alla sostenibilità. I connotati della loro sensibilità sono tuttavia un po' diversi: valore etico (i *valori*) per il primo, valore funzionale per il secondo. Questa lieve differenza, pur nel concorrente impegno, è probabilmente ciò che produce una certa *vaghezza del commitment*: l'organizzazione a volte non sa bene a quale delle due accezioni deve fare riferimento. A volte si può trattare di sollecitazione di tipo essenzialmente etico, altre volte invece di tipo più funzionale, collegata all'influsso che la sostenibilità può produrre sugli affari. Si tratta di quella (nutriente) ambiguità dei significati che percorre quasi tutti i giudizi. Sotto questo profilo il fatto che nella maggior parte dei casi vi sia una completa elaborazione ed esposizione dei riferimenti valoriali può rappresentare un contributo non solo di chiarezza, ma anche di possibilità di responsabilizzazione ai vari livelli organizzativi. Sarà uno degli aspetti che nella terza parte sarà ripreso e approfondito.

## Le contraddizioni

Dato che gli esiti della ricerca segnalano quell'ambiguità più volte rimarcata, è inevitabile che esistano poi alcune contraddizioni nelle risposte, più di colore e di connotazioni che di sostanza. Per quanto i riferimenti valoriali siano stati elaborati con notevole partecipazione e per quanto la sostenibilità sia considerata "pervasiva" (Fig. 12) esistono però delle difficoltà che si manifestano nell'attività corrente del *sustainability manager*: quella a "far capire" (Fig. 24), quelle riguardanti le differenti marcature del concetto stesso di sostenibilità (Fig. 26), le differenti sensibilità nelle aree organizzative (Fig. 16). Non si tratta, lo si capisce bene, di contraddizioni strutturali, ma solamente del fatto che la situazione è di grande movimento, con tutte le sue necessità di consolidamento.

## Il “promotore-sperimentatore”

Ecco dunque che il compito del *sustainability manager* è, come si è detto, innanzi tutto di promotore, di “costruttore di condizioni”: non è solo il suo lavoro corrente, rivolto a produrre concreti contributi alla *compliance* o lo svolgimento dei suoi compiti d'istituto ciò che conta (rendicontazione, pianificazione, ecc.), ma il *continuo impegno ad annodare i fili del senso* di ciò che si compie o si deve compiere nella prospettiva della sostenibilità.

Quello del *sustainability manager* è un lavoro creativo, ma anche di confine e non poco rischioso, con una continua possibile *declinazione su due versanti*: quello della *compliance* o quello della predicazione (i *valori*) senza agganci diretti con l'operatività. Proprio per questo il *sustainability manager* è alla ricerca di appoggi e alleanze.

## Norme e dottrine

L'appoggio principale del *sustainability manager*, oltre a quel più forte commitment che egli ricerca, è rappresentato dall'evoluzione dottrinarie e normativa. Finalmente pare esistere un apparato formale che definisce meglio ciò che deve essere fatto (Fig. 25).

Tuttavia, esistono anche valutazioni che pongono qualche dubbio riguardante non le intenzioni, ma i risultati, con l'aggregarsi dell'inspessimento normativo in corso con altri interessi e vincoli (consulenti, practitioner, rating, ecc.). Ciò non toglie che più rigidi indirizzi possano far tirare un sospiro di sollievo al *sustainability manager*, che, in mancanza, rischia sempre una certa crisi della sua identità professionale.

## Gli alleati, dentro e fuori

Ci sono due categorie di alleati per lo sviluppo della sostenibilità: quelli interni sono innanzitutto le aree organizzative più sollecitate da ciò che sta succedendo sul mercato (commerciale, amministrazione e finanza), ma l'alleato naturale sembra essere la *direzione del personale*, che probabilmente vive sollecitazioni e dilemmi non molto diversi da quelli del *sustainability manager*.

Gli alleati esterni – oltre a norme e dottrine – sono proprio *i colleghi delle altre imprese*: il fatto che i *sustainability manager* si interpretino come “comunità professionale” può essere un contributo all'equilibrio e al realismo nei processi della sostenibilità, il collegamento tra visioni politiche, etiche, funzionali al business ha la necessità di consolidarsi a partire dalla coscienza di come sono fatte e come funzionano le imprese. Ancora una volta emerge questa figura come perno e luogo d'incontro, a cui l'organizzazione nel suo complesso deve fornire visibilità e appoggio.

## Effetti: sul business e organizzativi

Gli effetti del processo di sostenibilità sul business sono ancora alquanto incerti, in gran parte sperimentali (Fig. 19) ed è proprio l'aspetto sul quale conviene porre la massima attenzione, perché sarà proprio dal successo del binomio "sostenibilità-business" che si accerterà anche quello del processo complessivo.

Il valore etico (i *valori*) si manifesterà appieno solamente se anche sotto il profilo economico o del posizionamento competitivo vi saranno positivi riscontri.

Una conferma in più della inestricabilità delle due accezioni di "valore", etico ed economico. Si tratta del campo per il quale sarebbe opportuno individuare linee guida, indicatori e parametri più precisi e raffinati, che diano la possibilità di giudicare complessivamente l'andamento delle cose.

È sicuramente l'argomento di ricerca (elaborazione, pattuizione) più interessante e un fondamentale spunto per compiere i passi successivi.

## A chi serve

Infine, ci si potrebbe chiedere a chi può servire questa piccola ricerca. In effetti, al di là dei limiti più volte sottolineati (campione ristretto, metodologia semplicissima) qualche spunto potrebbe essere utile a diversi soggetti:

- alla ricerca del GBS, dato che si rileva quella inevitabile commistione tra le accezioni di valore (etico ed economico) sicuramente inestricabile e contemporaneamente del tutto necessaria; da ciò può tuttavia prendere le mosse l'identificazione dei *passi che indicano un progresso*, che si può misurare da diversi ambiti d'indagine: **a)** la compattezza ideale-funzionale del gruppo dirigente, **b)** l'omogeneità culturale da perseguire nella considerazione della sostenibilità da parte delle diverse aree aziendali, **c)** la forza e completezza delle premesse valoriali, **d)** il modo in cui gli ESG vengono considerati in imprese di diversi settori, eccetera;
- ai gruppi di vertice delle imprese, che possono conoscere come percepiscono la materia i *sustainability manager*, che rappresentano lo strumento attivo più importante per il consolidamento della sostenibilità e contemporaneamente possono rinforzare quel commitment così convintamente richiesto;
- ai normatori e ai practitioner, che possono riflettere sulle valutazioni che li riguardano;
- ai *sustainability manager* stessi, che – come si è detto – possono trovare elementi di conferma (e di miglioramento) per la categoria professionale che rappresentano.

## Per avviarci alla terza parte

Dopo i ragionamenti generali della prima parte, in questa seconda ci si è avvicinati al concreto, cioè all'impatto della sostenibilità sulle imprese - in particolare quelle italiane - e alla sua influenza modellatrice di comportamenti e intenzioni. Si sono osservati alcuni tratti generali di tale processo: diffusione, successi locali, incertezze, le perplessità da parte delle imprese e di alcuni osservatori.

È stata messa in rilievo l'evoluzione continua della materia, evoluzione dalla quale deriva anche la difficoltà a fare un bilancio, a fissare in modo certo il significato che oggi la sostenibilità ha per le imprese. Il quadro è mobile, in alcuni tratti tumultuoso, e sfuggente all'osservazione.

Si è poi descritto il risultato di una survey realizzata proprio per questo lavoro: un'indagine su di un "campione-avanguardia": un gruppo di imprese tanto impegnate sul fronte della sostenibilità al punto da costituire un'associazione - Impronta Etica - per lo studio, lo scambio d'esperienze, il miglioramento dei processi, la più significativa presenza pubblica - la capacità di *voice* - delle imprese associate.

Proprio questo ultimo aspetto merita una sottolineatura: uno dei modi per dar valore alla sostenibilità - e per rafforzarne internamente il ruolo - è di considerarsi, in una certa misura, degli *affieri*, dei soggetti impegnati nella sua promozione. È la partecipazione al discorso pubblico sulla sostenibilità che dà forza e slancio ai processi, che può aiutare a superare i comprensibili dubbi e a operare "per tentativi ed errori" (come infatti prospetta la ricerca di ALTIS citata all'inizio di questa parte).

I ragionamenti iniziali e la survey realizzata sul panel delle imprese aderenti a Impronta Etica hanno offerto qualche spunto di riflessione e in seguito alcune ipotesi interpretative:

- si è visto che le due accezioni di "valore" della sostenibilità nelle imprese - l'accezione *etica* e quella *economica* - nella condizione migliore sono *inestricabili* (l'una rimanda necessariamente all'altra);
- tali due accezioni di valore, al contempo, possono correre un rischio di "reciproco cannibalismo", nel senso che la dominanza dell'una può annichilire l'altra, con il costituirsi di visioni parziali, ideologiche e contrapposte di "valore", collocato in una dimensione più o meno moraleggiante e predicatoria, o schierato secondo un'idea solo economicistica; in questi opposti casi il valore della sostenibilità diventa un "totem";
- ciò depone per la necessità di un'azione unificante ed equilibratrice delle due accezioni, che spetta alla quasi totalità dei partecipanti all'impresa, ma con a capo la sua governance, assieme al *sustainability manager*;

- sulla base di questi rilievi può essere utile provare a individuare *quali processi, quali idee e quali sostegni-impostazioni* possono servire alla governance d'impresa e al *sustainability manager* per realizzare quell'equilibrio: quali attività creative, quali procedure, quale sistema di rendicontazione, quali soluzioni organizzative e comunicative è possibile ipotizzare per la massima integrazione delle due accezioni di valore della sostenibilità (etica ed economica);
- se è fondamentale il ruolo del governo d'impresa, non meno importante è quello dei *normatori*, intendendo soprattutto istituzioni pubbliche, legislatori e dottrina, che devono considerarsi, anche loro, primi protagonisti delle politiche di sostenibilità, ma non unici e nemmeno prevalenti; uno dei loro compiti dovrebbe essere la sollecitazione di un maggiore protagonismo delle imprese e per questo dovrebbero amplificare le loro capacità d'ascolto di quelle realtà, a scampo di sempre possibili deresponsabilizzazioni o ripieghi verso una sostenibilità considerata non molto diversamente da una necessaria incombenza burocratica

Nella terza parte ci si concentrerà proprio su alcuni di questi argomenti.





PARTE TERZA

# Valorizzare la Sostenibilità

# Introduzione alla terza parte

Nella prima parte si è ragionato delle radici, dei rapporti, dei percorsi e delle fruttuose ambiguità di “valore” e “sostenibilità”, concetti che hanno a volte seguito e a volte concorso a produrre quei vasti movimenti culturali, sociali, economici che abbiamo – per quanto sinteticamente – descritto.

Nella seconda parte questi argomenti sono stati approfonditi nelle loro manifestazioni materiali, avvicinandoli alla realtà delle imprese, cioè a come la sostenibilità e il valore esistono e interagiscono al loro interno.

Il terzo passo ora prende in considerazione *il da farsi*, cosa è possibile e utile concepire per dare uno sbocco pratico alla relazione tra il valore e la sostenibilità, oppure, in altro modo, quale può essere il contributo della sostenibilità alla produzione del valore nella/della impresa.

## L'esame di coscienza

Il titolo di questa terza parte ne espone l'obiettivo: “valorizzare la sostenibilità”, cioè individuare ciò che le imprese potrebbero/dovrebbero fare per **1)** promuovere il proprio comportamento sostenibile perché sia qualcosa di socialmente ed economicamente scambiabile, cioè un *valore*, un mezzo di legittimazione; ma anche per **2)** concretizzare la propria idea di mondo, realizzare i propri *valori*.

Dobbiamo certamente tener conto della più volte richiamata ambiguità della parola “valore” segnalata fin dall'inizio: il valore può essere inteso in termini economici e in termini etico-morali-politici, ma un'impresa lo deve concepire come un tutt'uno, tenendo legata la propria visione etica con la propria capacità di competere nel mercato, a sua volta inteso in modo ampio. Questo processo – interamente imprenditoriale - congiunge l'esigenza dell'impresa di valorizzare sé stessa e, assieme, di manifestare il proprio protagonismo sociale, avvicinandosi alla visione che vorrebbe veder realizzata nei rapporti con il resto dell'umanità e, attraverso essi, con la natura e il mondo.

Ci si sforzerà dunque di individuare approcci, comportamenti e strumenti che possano aiutare a *riconoscere il valore* o a *far aumentare il valore* della sostenibilità nelle imprese.

Considerando tutto quello che si è detto fino a ora, quei “riconoscere il valore” e “far aumentare il valore” hanno un significato meno scontato di quanto si possa percepire a prima vista. Se seguiamo i ragionamenti della prima e seconda parte dobbiamo infatti accettare una serie di progressivi sviluppi concettuali. I più importanti (che abbiamo già incontrato) sono questi:

1. quando diciamo “valore” ci riferiamo a una parola che contiene due significati (o accezioni) non separabili, quello di tipo etico e quello di tipo economico; abbiamo visto però che la prevalenza dell'uno o dell'altro all'interno del nome è variata nel tempo, modificandone il senso;
2. la sostenibilità, questo “fenomeno pervasivo”, è (*si sostiene che sia*) un valore *focale*, cioè un valore funzionale alla realizzazione di altri e più alti valori, quelli *intrinseci*, tali da non richiedere spiegazioni in quanto definitivi ed evidenti, strettamente afferenti alla “visione di mondo” dei soggetti che li esprimono e alla loro identità;
3. nelle imprese – in base alle informazioni raccolte, alla documentazione esistente e alla survey specificamente realizzata – è abbastanza assodato che la sostenibilità sia percepita come valore, mentre è più incerto e variabile il fatto che le si attribuisca principalmente significato economico o significato etico, per quanto sia chiara la compresenza di entrambi i significati.

Detto ciò, rimane comunque un dubbio, legato proprio alla *pervasività* di “sostenibilità”, cioè al fatto che – lo vediamo ogni giorno – essa si manifesta certamente come una impegnativa ipotesi di miglioramento del mondo, ma anche, di volta in volta, come una moda verbale, un *refrain* un po’ stucchevole, una parola d'ordine che permette l'ingresso in società, un ammiccamento, un lasciapassare verso luoghi riservati, un modo per avviare una relazione con chi ancora non si conosce bene, eccetera. Insomma, una quantità di cose diverse, per quanto prossime tra loro. Queste diverse possibilità interpretative e operative del concetto (quasi tutte legittime) non ci garantiscono che per tutti si tratti veramente di un valore, o che si tratti di un valore significativo.

La prima cosa necessaria dalla parte delle imprese (cioè *da fare*) è di verificare *la sostanza* di “sostenibilità”, cioè cosa c'è dentro quella parola, oppure qual è il significato principale, oppure ancora che valore le si riconosce. È questo il primo vaglio da compiere ed equivale a quell'esame di coscienza che è alla base dei ragionamenti che seguiranno in questa terza parte e conduce all'esigenza che tale sostanza non sia solo scoperta, ma anche fissata e dichiarata attraverso la comunicazione del proprio sistema valoriale.

Siamo all'interno di “quanto è da farsi” da parte delle imprese e in particolare da parte della loro direzione che, come si è detto, rappresentano gli interlocutori principali di questo lavoro. La domanda era “*la sostenibilità è un valore? che tipo di valore?*”, ma solo la singola impresa può ora dare la risposta, perché la combinazione dei due significati di “valore” coincide con l'identità d'ognuna, con le intenzioni d'ognuna, con le possibilità d'ognuna. Si capisce bene allora che la risposta può essere data solo da ogni singola organizzazione, anzi dalla sua governance e direzione.

Questa - ci pare - è la principale acquisizione fino a questo punto del lavoro: l'impresa, la sua governance, deve verificare la *criticità della propria sostenibilità*, cioè quanto questa sia connessa con l'idea e la prospettiva di cambiamento, di vantaggio, di mutazione imposta o ricercata, anche di rischio. Il primo passo per orientarsi all'interno di questo grande, pervasivo fenomeno che è la sostenibilità è un esame di coscienza.

Ponendo il fatto che l'impresa abbia corrisposto a questa prima esigenza, vi sono poi diversi altri aspetti che possono orientare l'azione ed è quello che si tenterà di proporre nelle prossime pagine, dove si tratterà degli *atteggiamenti* e degli *strumenti* per prima riscontrare e poi enfatizzare il valore della sostenibilità.

## Il contesto o l'ambiente

Nelle pagine precedenti si sono toccati diversi aspetti, fenomeni e condizioni che è necessario tener presente e che si richiamano ancora una volta:

- a) la sostenibilità si nutre e si manifesta nel *discorso pubblico*, cioè è qualcosa che esiste come fenomeno relazionale, che si fa (e si *valorizza*) assieme agli altri;
- b) le *istituzioni pubbliche* hanno un grande ruolo e una grande responsabilità perché è da esse che promana la legge e si indirizza la dottrina; esse devono però tenere conto delle condizioni e delle percezioni-possibilità delle imprese;
- c) i “*normatori*” non sono solo le istituzioni pubbliche, ma oltre a esse hanno grande ruolo gli standard setter, i practitioner, le istituzioni private impegnate nella sostenibilità;
- d) la *compliance* richiesta dalle norme è necessaria e fondamentale, ma non basta e può rappresentare addirittura un rischio, quello di ridurre la portata della diretta responsabilità o di indebolire l'esame di coscienza delle imprese;

- e) all'interno delle imprese il carico maggiore, per quello che riguarda la sostenibilità, è in capo alla sua governance, alla direzione e al *sustainability manager* (quando c'è);
- f) le imprese stanno reagendo alla sostenibilità in modo vario, che è classificabile solo in modo grossolano; ne deriva che è impossibile indicare soluzioni e prospettare azioni che vadano bene per tutte le imprese, ma che è giusto e conveniente limitarsi a indirizzi essenzialmente *metodologici*, che poi ogni impresa dovrà nutrire con il proprio impegno e la propria visione delle cose.

Prospettati (*ad abundantiam* e un po' pedantemente) questi richiami possiamo passare agli argomenti finali.

# Sostenibilità come concetto e come prassi

## L'approccio e il bisogno cognitivo

Il GBS ha iniziato a ragionare mettendosi dalla parte delle imprese che meno sanno di sostenibilità o addirittura che vi si stanno accostando per la prima volta. Significa non dare nulla per scontato, anche se è difficile che ci si trovi veramente al “livello zero” in fatto di sostenibilità. Ragionando in questo modo – cioè mettendosi nei panni di chi *meno ne sa* - si può essere sicuri di coprire tutte le possibilità. L'approccio, anche per le imprese “novizie”, deve essere critico e non di pura *compliance* e deve fare riferimento a un percorso/processo e non certo solo alla preoccupazione di compilare una griglia di parametri da includere nel report.

È possibile riprendere le argomentazioni proprio partendo da un approccio “semplice”, prettamente economico-aziendale (il più vicino a quello adottato dalla legislazione europea, dunque il più prossimo alla *compliance*) e con un ragionamento di metodo che rimanda a quel *bisogno cognitivo* già evocato nelle prime pagine di questo lavoro<sup>27</sup>.

Sposando quel criterio, può essere utile richiamare ciò che Pietro Onida ha proposto per fissare e delimitare il concetto stesso di bisogno cognitivo, attraverso quattro passaggi<sup>28</sup>. Essi sono:

1. **cosa osservare**, ossia quali fenomeni o aspetti di determinati fenomeni bisogna rilevare preliminarmente per giungere alle conoscenze oggetto dell'indagine;

27 Inizialmente, il bisogno cognitivo è stato così individuato: “*se, quanto e come la sostenibilità – con i suoi aspetti concettuali, procedurali e comportamentali – sia considerata un valore dalle imprese e dagli altri soggetti, quali possono essere gli eventuali rischi e le eventuali esigenze di correzione*”. A ciò potremmo ora aggiungere “*e quali azioni adottare per ottimizzare i comportamenti delle imprese*”.

28 P. Onida, *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970.

2. **come esprimere i fenomeni**, ossia quali espressioni (quantitative e qualitative) scegliere per ottenere una informazione attendibile e significativa dei fenomeni;
3. **come rilevare**, ossia quali tecniche o insieme di metodi bisogna seguire per ottenere una informazione utile allo scopo;
4. **come interpretare i risultati**, ossia quale “senso” attribuire ai risultati ottenuti.

Ci sembra un criterio efficace per scendere nel concreto delle cose e, tenendo conto dei ragionamenti che si sono progressivamente sviluppati. È però necessario soffermarsi su una questione per così dire *dirimente*: la differenza tra “sostenibilità” e “comportamento sostenibile delle imprese”. L'obiettivo pratico che ci si propone è di indurre dei comportamenti, delle azioni, delle soluzioni organizzative ancorché concettuali. I comportamenti sono allora ciò che è necessario considerare, perché è su di essi che bisogna agire.

## Sostenibilità, comportamenti sostenibili, comparabilità

La sostenibilità e il comportamento sostenibile delle imprese non sono la stessa cosa. Sappiamo infatti che dentro “sostenibilità” albergano molti significati e molte intenzioni, ma ciò che alla fine conta sono i comportamenti dei soggetti e in particolare quelli delle imprese, che sono i principali agenti della modellazione-realizzazione della sostenibilità. È dunque opportuno concentrarsi proprio sui comportamenti, e prima di farlo ecco alcune definizioni, da considerare come altrettanti postulati:

1. i comportamenti imprenditoriali sostenibili sono quelli che l'impresa assume consapevolmente con la finalità di creare valore, inteso come miglioramento delle condizioni di esistenza individuali e collettive;
2. i comportamenti imprenditoriali sostenibili sono fondati:
  - a) sulla consapevolezza della relazione-dipendenza dell'impresa con altri soggetti; questi altri soggetti sono, ad esempio, la collettività/territorio, lo Stato, le istituzioni di vario tipo, gli stakeholder insomma,
  - b) sulla ricerca e costruzione di un rapporto di fiducia tra l'impresa e i soggetti con cui essa intrattiene quelle relazioni,

- c) sul superamento concettuale e pratico del profitto come unico criterio che regola e misura il comportamento dell'impresa (con la concezione di "valore" che ne segue);
- 3. i comportamenti sostenibili sono tali se in grado di incidere sui processi combinatori dei fattori produttivi aziendali, in una visione complessiva dell'agire dell'impresa (il che vuol dire in sostanza che i comportamenti sostenibili devono potersi evidenziare su molte, se non tutte, le manifestazioni dell'impresa);
- 4. i comportamenti imprenditoriali sostenibili - in quanto capaci di incidere sui processi combinatori dei fattori produttivi - devono essere determinati e misurati in termini sia di contributi al risultato economico che in ragione dei benefici arrecati alle esistenze individuali e collettive;
- 5. la misurazione degli effetti dei comportamenti imprenditoriali sostenibili può avvenire anche attraverso metodologie e tecniche convenzionalmente definite e accettate dagli osservatori, purché evidenti in ogni azione imprenditoriale compiuta dall'impresa.

La sostenibilità non è in assoluto misurabile (e men che meno del tutto definibile) e si tratta essenzialmente di un orizzonte etico di riferimento. Inoltre, si è detto che la si può certo considerare un valore, ma un *valore focale*, un valore intermedio, un passaggio verso obiettivi e intenzioni di più definitiva importanza e costruito, che sono i *valori intrinseci*.

Rispetto a quel valore focale che è la sostenibilità, gli attori (le imprese) adottano comportamenti che certamente possono essere descritti e valutati, la qual cosa è tuttavia meno facile di quel che appare, perché le imprese vivono in realtà differenti e i contributi alla sostenibilità sono, conseguentemente, differenti proprio in ragione delle diverse realtà. I comportamenti sostenibili di imprese diverse non sono dunque comparabili tra loro.

Si può infatti fare un esempio di quanto è difficile decidere quale azienda sia più sostenibile di un'altra:

- **caso 1:** Mettiamo che l'impresa A abbia recuperato e riciclato il 98% dei rifiuti prodotti e abbia utilizzato energia elettrica rinnovabile per il 100 %,
- **caso 2:** che l'impresa B abbia recuperato e riciclato il 100% dei rifiuti prodotti ma utilizzato energia elettrica rinnovabile per il 98%.

Appare a prima vista che si tratta in entrambi i casi di comportamenti alquanto sostenibili, ma quale sia, in un caso o nell'altro, il contributo alla sostenibilità è assai più difficile da verificare, perché questo dipende da molte variabili: in quale settore operano le imprese? producono la stessa quantità di rifiuti? dove sono fisicamente collocate? stanno nello stesso posto o in posti

diversi? in quel luogo dove stanno è più importante (*critico*) riciclare i rifiuti o impiegare energie rinnovabili? Cosa dice la legislazione? Cosa chiedono principalmente gli stakeholder? eccetera.

Per noi che osserviamo, entrambe le imprese appaiono ben avviate verso la sostenibilità, ed è quello che ci interessa, ma per compiere una valutazione più approfondita avremmo bisogno di molte più informazioni. Rimanendo invece a questo solo livello informativo, la sostenibilità risulta essere niente più che un *principio regolatore dei comportamenti* e per essere efficacemente interpretata deve tenere conto almeno di due grandi gruppi di variabili: le intenzioni della singola impresa e il contesto in cui essa opera e nel quale decide di svolgere il proprio ruolo di impresa sostenibile.

Dall'esempio appena fatto si possono così convenire almeno tre cose:

- a) che i comportamenti sostenibili sono descrivibili e - poste certe condizioni - anche misurabili o valutabili, mentre la sostenibilità è qualcosa di molto più generale e complicato, sostanzialmente un riferimento etico,
- b) che è difficile comparare i comportamenti sostenibili di imprese diverse e che si tratta di tentativi accettabili solo a patto di grandi semplificazioni o addirittura di qualche manipolazione concettuale,
- c) che per riuscire a valutare e misurare i comportamenti sostenibili delle imprese non possono essere sufficienti parametri validi per tutte, ma è necessario costruire un criterio specifico che dipende dal sistema delle relazioni dell'impresa e dalla sua espressa volontà di perseguire determinati obiettivi (*determinate produzioni di valore*).

## Cosa interessa valutare

Bisogna insomma superare l'idea che sia possibile misurare il contributo netto della singola impresa alla sostenibilità, mentre (*nel nostro piccolo*, si potrebbe dire) è importante che ogni impresa possa compiere una valutazione se e quanto i propri comportamenti sono sostenibili, e misurarli di conseguenza.

Il ragionamento condotto fino ad ora potrebbe fermarsi qui, rimanendo teoria, ma questa soluzione non è parsa soddisfacente per la serie di argomenti esposti nei capitoli precedenti e che qui si riprendono velocemente e nello stesso ordine.

Si è più volte espressa la posizione che vede la sostenibilità come *valore focale*, cioè funzionale a uno o più valori intrinseci, che sono stati riassunti in “beneficio delle condizioni di esistenza individuali e collettive”. Però, considerando che differenti soggetti – gli stakeholder – hanno inevitabilmente diverse idee di beneficio, è inevitabile che quel concetto debba essere avvalorato da una convenzione tra i diversi (e alcune volte virtuali) contraenti del patto sociale. Sono dunque necessarie delle convenzioni, degli accordi.

Che l'impresa debba produrre reddito è un principio convenzionalmente fuori discussione, ed è una parte rilevante del patto sociale riguardante le imprese. Molto meno socialmente consolidato è il concetto di “contributo o beneficio alle condizioni di esistenza collettive e individuali”, che se vuole associarsi al risultato economico per determinare la legittimità d'esistenza dell'impresa deve essere riconosciuto socialmente al pari della capacità di produrre reddito.

Un oggetto possiede valore (si rimanda alla prima parte di questo lavoro) se tale valore è *incrementabile e scambiabile*, cioè se è riconosciuto come fattore di legittimazione per l'impresa da parte del mercato-società. Il fatto è però che ciò può realizzarsi attraverso un processo che non è possibile restringere o definire a monte, ma che si manifesta sempre come dialettica, cioè come **a) promessa** (ti dico che impegni mi prendo), **b) accordo** (la promessa è accettata come “di valore” da coloro che ne possono godere/subire gli effetti), **c) verifica a posteriori** (gli esiti corrispondono alla promessa).

Ciò vuol dire che bisogna che la promessa venga determinata e comunicata dall'impresa, accettata socialmente e poi “scambiata”, sotto forma di aumento di legittimazione.

Non è dunque possibile predeterminare gli obiettivi dell'impresa sotto forma di generico “contributo netto alla sostenibilità”, ma è necessario concentrarsi sull'esigenza che l'impresa adotti comportamenti sostenibili, che devono riferirsi a contesti, interlocutori e caratteri che solamente l'impresa è in grado di definire sotto forma di *quello che essa è e/o che vuole essere in un determinato contesto*.

Ciò che è appena stato ipotizzato – che cioè l'importante sono i comportamenti sostenibili dell'impresa e che questi non possono essere rigidamente predeterminati perché dipendono da molte e diverse variabili – è proprio quello che manca sia nella normativa che negli standard, che – per così dire – generalizzano un principio che invece ha valore solamente al livello della singola impresa e delle sue relazioni con un contesto determinato, esattamente come per un singolo consumatore.

Solamente l'impresa può individuare obiettivi e strade *verso la sua nozione di sostenibilità*, la qual cosa non vuol dire “inventarsi la propria sostenibilità”, ma considerare proprio il fatto che la sostenibilità è una suggestione che va resa concreta con specifiche valutazioni del contesto, con l'individuazione delle risorse disponibili, con la scelta di alcuni e particolari campi in cui si

intende agire, con l'identificazione di una o più mete che tengano conto di risorse, voglie, contesti, condizioni e vincoli e con la scelta degli interlocutori.

La normativa e gli standard predeterminano delle performance secondo un'idea "normalizzata" di sostenibilità e non considerano le molte vie per le quali si può perseguire quel beneficio collettivo che, sicuramente, anche legislazioni e standard concepiscono come meta della sostenibilità, pur inquadrandola in parametri la cui rigidità può contrastare proprio con l'ineliminabile individualità delle imprese.

Bisogna dunque, se si vogliono incentivare i comportamenti sostenibili, convenire con le imprese sul rischio di un indebolimento del valore della sostenibilità proprio derivante da quel "inispessimento normativo" che può distrarre dall'obbligo di riflettere sui propri valori.

Quello che interessa valutare è dunque il comportamento sostenibile, che, oltre che da ciò che dispone la legge, dipende **a)** dalle intenzioni dell'impresa, **b)** dalla sua natura istituzionale, **c)** dal concreto sistema sociale in cui è inserita, **d)** dal progredire delle azioni e dai loro specifici risultati.

## Il sistema valoriale come base e le debolezze degli standard

Ecco che si comincia a interpretare la sostenibilità dell'impresa – i suoi comportamenti sostenibili – come un *processo*, con un avvio, una delimitazione, una realizzazione, una valutazione, delle correzioni.

In tal senso, il *purpose* e la missione (il sistema valoriale), e il modo in cui tali riferimenti sono formalizzati e comunicati, appaiono aspetti centrali del processo, anzi la sua base inevitabile. Come evidenziato nei capitoli precedenti, gli standard nulla dicono su questi aspetti, non dispongono nulla rispetto all'esigenza di comunicare il proprio sistema valoriale da parte delle imprese, al modo di costruirlo e verificarne la realizzazione.

Bisogna spingere le imprese a valorizzare le loro specificità, cioè il modo originale con cui orientano i loro comportamenti verso la sostenibilità, la qual cosa deve equivalere a rispettare e consolidare la loro identità, rendendo scambiabili i comportamenti sostenibili, cioè i loro fattori di legittimazione.

Ecco che si può identificare il punto di partenza del processo di sostenibilità dell'impresa: bisogna prima identificare e poi valorizzare *il collegamento tra valore focale e valore intrinseco*.

Bisogna che l'impresa vada al di là della generica nozione di sostenibilità, per arrivare il più possibile vicino ai valori intrinseci che assume come propri obiettivi, etici ed economici assieme.

Bisogna che le imprese, nella convinzione che la sostenibilità sia un valore focale, si esprimano con la massima chiarezza possibile sui loro valori intrinseci, quelli che pongono alla base della loro esistenza. Ecco che appare in evidenza l'esigenza di fissare, esprimere, comunicare *il proprio sistema valoriale*, che altro non è che la dichiarazione di quali sono i valori intrinseci a cui si mira.

Il purpose, la missione, sono proprio il collegamento tra la sostenibilità-valore focale e i valori intrinseci a cui si riferisce. Solo esplicitando il proprio sistema valoriale (e le azioni che ne dipenderanno) esso potrà diventare un valore socialmente riconosciuto e scambiabile sotto forma di legittimazione dell'impresa.

Per essere più schematici e già indirizzati verso le azioni pratiche da attuare: la sostenibilità come valore, nella visione dell'impresa, dipende da tre passi: *chi sono*, *chi devo essere* e *chi voglio essere*. Sono aspetti che attengono all'identità, alle condizioni di contesto e alla volontà:

- **“chi sono”**: asset, cultura, patrimonio, tradizione, storia; vuol dire riflettere sulla propria identità, sulla propria condizione, sulle possibilità che ne derivano;
- **“chi devo essere”**: il contenuto di valore della natura istituzionale della singola impresa, oltre a cosa è imposto dalle leggi, dalle norme e dalle regole e quali sono i vincoli ambientali e di contesto;
- **“chi voglio essere”**: le intenzioni, gli obiettivi, gli impegni; la visione, il purpose.

Gli standard, in particolare, pongono l'accento solo su una sola parte del *chi sono*, cioè sulle performance del momento, anzi del recente passato. È una scelta questa che riduce al minimo gli aspetti istituzionali, l'importanza del sistema valoriale, del “chi voglio essere” nella società. L'obiettivo, invece, bisogna che sia esattamente l'opposto: valorizzare il *chi devo essere* e il *chi voglio essere*.

È proprio qui che si inserisce il tentativo del GBS di sostenere le imprese nella specificazione e valorizzazione dei loro comportamenti sostenibili.

Bisogna fare in modo che il sistema valoriale diventi uno strumento scambiabile e di legittimazione.

La sostenibilità come valore socialmente riconosciuto dipende, l'abbiamo detto, da *chi devo essere* e da *chi voglio essere* e non solo da *chi sono*. Cioè da quella visione del futuro che pure norme e standard rilevano nel momento in cui prospettano il *forward looking*.

Bisogna aiutare le imprese a maturare una coscienza della *propria* sostenibilità, non solamente di esigenze generali che, quasi sempre, non possono essere del tutto alla loro portata, soprattutto per la grande maggioranza delle imprese piccole e medie.

Occorre dunque approfondire il tema della *legittimazione*, dare adeguato rilievo alla natura istituzionale delle aziende e realizzare dei modelli che aiutino le imprese ad autovalutarsi con un giudizio di *coerenza*.

## La coerenza

L'oggetto principale dell'osservazione che l'impresa deve realizzare su di sé è, appunto, la *coerenza*. Ciò che deve e può essere sviluppato (questo è l'obiettivo) è proprio la capacità di giudicare se c'è stata o meno coerenza tra gli enunciati valoriali, le scelte organizzative, la cultura espressa, i comportamenti individuali, i criteri di autovalutazione, la comunicazione, il coinvolgimento dei tanti soggetti più o meno attenti, eccetera, oltre alle norme che sicuramente devono rappresentare uno dei parametri con cui confrontarsi, ma che hanno quel difetto dell'eccessiva generalità e rigidità che si è detto. Che insomma non bastano.

Non è certo possibile giudicare in assoluto i comportamenti delle imprese qualificandoli come etici o meno, a meno che non si entri nel campo degli illeciti civili e penali. Però possiamo tentare di individuare qualche sistema che aiuti a valutare la coerenza tra il dichiarato e l'operato, che prospetti *un percorso* che tocchi i diversi aspetti di manifestazione dell'impresa: strategie, performance, *policy*, azioni, risultati.

Riprendiamo allora le indicazioni di Onida riguardanti il modo prima di definire e poi di soddisfare il bisogno cognitivo:

- al quesito “cosa osservare?” si può rispondere: i fenomeni economici nella prospettiva della coerenza che le imprese hanno o riescono ad avere rispetto a quanto dichiarano e a ciò che mettono in atto sotto il profilo delle politiche, delle strategie, delle azioni e degli interventi e a ciò che perseguono sotto il profilo dei risultati,
- al quesito “come misurare?” si può rispondere che è necessario uno *strumento di autovalutazione* del proprio comportamento sempre in relazione ai fenomeni economici e nella prospettiva della coerenza che riescono a realizzare.

Ecco che la coerenza diventa, pertanto, l'elemento centrale.

## Per valutare-misurare la coerenza: un sistema valoriale formalizzato

La base di riferimento per poter valutare il comportamento sostenibile dell'impresa è rappresentata dal suo sistema valoriale, cioè dalla esposizione di ciò che l'impresa individua come la serie degli obiettivi fondamentali che intende perseguire e come *essenza* della sua identità.

Il sistema valoriale può essere esposto in vario modo, *ma è necessario che lo sia*. Vuol dire che non può essere *dedotto* (“se osservo le performance di questa impresa credo di capire che il suo sistema valoriale è...”), ma comunicato in modo formale (“io, impresa Tal dei Tali, mi impegno a...” con la precisione prevista per gli atti costituzionali. Vuol dire che deve essere compiuto con quella convinzione e “sacralità” tipiche dei momenti topici della vita delle organizzazioni, in cui i partecipanti sono il più possibile consapevoli di stare assumendosi degli impegni.

Ma cos'è un sistema valoriale? Si è già detto che non esistono regole specifiche al riguardo, eppure una idea di cosa possa significare può aiutare.

Un sistema valoriale completo si compone di diverse formulazioni connesse le une alle altre: i principi, i valori, la missione e il purpose. Osserviamoli separatamente:

**Principi:** *le basi etiche*, i riferimenti generali, gli assunti *dai quali* ci si muove.

Sono gli aspetti che strutturano e sostengono il quadro etico-sociale dell'organizzazione e che manifestano l'esistenza a monte (la *preesistenza*) di un ambiente etico nel quale ci si riconosce. Per fare un esempio: che l'impresa debba produrre reddito è convenzionalmente accettato e non c'è bisogno di argomentarlo. È infatti un principio d'esistenza dell'impresa. Al pari si potrebbe, sempre per esempio, richiamare la democrazia, o i diritti umani, o la sicurezza sul lavoro.

**Valori:** *la visione etica*, gli obiettivi fondamentali, il disegno sociale *verso cui* ci si muove.

Sono queste invece le mete che si intendono raggiungere e che determinano fortemente l'identità dell'organizzazione e il suo modo d'essere nel mondo. I valori non sono precisi come i principi perché sono visioni che si traggono per orientarsi. Si tratta di approssimazioni, proprio perché non possono avere tutti i caratteri della certezza. Sono delle *aspirazioni* e anche delle *ispirazioni*, nel senso che si vorrebbe tanto arrivare lì (aspirazioni) e in ogni azione e ragionamento c'è la necessità di tenerne conto (ispirazioni).

**Missione:** sono *gli impegni veri e propri* che l'organizzazione si assume. Si potrebbe dire che è “l'articolazione operativa” dei valori, cioè la serie di azioni che si intende realizzare in modo

che i valori si concretizzino e che riguardano il modo, i particolari, lo stile, i campi elettivi di intervento, eccetera.

**Purpose:** il concentrato di tutto quanto si è detto, il distillato di principi, valori e missione. Lo scopo primo e riassuntivo di una visione di sé da parte dell'organizzazione e l'individuazione dell'aspetto più importante.

Per una sintesi: i *principi* sono delle DICHIARAZIONI (“provengo da questo mondo, appartengo a questo mondo”), i *valori* sono delle INTENZIONI (“voglio migliorare quel mondo così”), la *missione* è una PROGRAMMAZIONE (“ti spiego come voglio farlo e con chi”) e il *purpose* è una PATTUIZIONE, (“tu, stakeholder, cittadino, persona chiunque tu sia, potrai contare sul fatto che io opererò per questo fondamentale scopo”).

Non è detto che le cose debbano essere formulate sempre in modo così analitico, possono essere concentrate o semplificate e ridotte a pochi richiami, ma l'importante è che ci si sforzi di essere precisi e concreti, eliminando termini allusivi e chiedendosi sempre se i concetti sono interpretabili in modo certo e altrettanto chiaramente giudicabili. Se, per esempio, in una dichiarazione valoriale ci si limita a richiamare come valore lo “spirito di squadra”, oppure la “passione” (come spesso capita di leggere) è necessario chiedersi come tali principi o valori si concretizzino, ovvero come li si può misurare o valutare. Ci si accorgerebbe che spesso si tratta nient'altro che di suggestioni verbali, che in una “seria” dichiarazione valoriale converrebbe evitare.

L'altro aspetto (già detto, ma che conviene ripetere) è che il sistema valoriale deve essere *formale*: cioè scritto, e soprattutto preciso misurato nel linguaggio, dato che deve equivalere a una base contrattuale-etica per la quale l'impresa, nelle sue massime responsabilità, si impegna (strenuamente).

Quando si parla di esplicitazione del sistema valoriale non ci si riferisce solo al “chi sono” individuato dagli standard. Il “chi sono” degli standard è basato sull'*as is*, sulle performance attuali, non sul chi voglio essere, su cosa voglio rappresentare, oggi e in prospettiva in un dato contesto. Il *forward looking* evocato dagli standard è un'intenzione generale, non una richiesta stringente.

Quando si parla di esplicitazione di valori, pertanto, ci si deve riferire almeno al *purpose*, alla *raison d'etre* dell'azienda, alla sua cultura, alla sua storia ed alla sua identità, a ciò che si è e si vuole essere, al ruolo che si svolge e/o si vuole svolgere per il progresso, il suo modo di essere al mondo.

Tra le dichiarazioni valoriali, le azioni intraprese e le performance realizzate deve esistere una stretta relazione, ma spesso così non è. In molti bilanci di sostenibilità i valori dichiarati sono generici e poco hanno a che vedere con il modo in cui l'azienda interpreta il contesto di riferimento

e le sue relazioni con esso. In questo senso gli standard e i riferimenti normativi non aiutano perché non danno per nulla importanza a questi aspetti.

È fondamentale che le aziende comprendano appieno l'importanza dell'esplicitazione del proprio sistema valoriale e dei propri impegni al fine di autovalutare la propria coerenza e quindi riconoscersi sostenibili (nei comportamenti) o meno.

## Coerenza di cosa con cosa

Il concetto di coerenza ha la necessità di essere però meglio definito, chiedendoci quali sono i termini tra i quali tale coerenza debba o possa essere riscontrata. Anche in questo caso le cose sono un po' più complicate rispetto a ciò che può apparire a prima vista, dato che con qualche sforzo logico è sempre possibile riscontrare, individuare, o addirittura inventare una certa coerenza tra diversi fenomeni. La scelta dei fenomeni tra i quali indagare il livello di coerenza è dunque un *atto politico* che equivale a esporre il proprio approccio alla sostenibilità.

Si potrebbe, per esempio valutare la coerenza dei comportamenti rispetto alle leggi e agli standard, la qual cosa equivale, come sappiamo, alla *compliance* richiesta (che abbiamo già detto essere necessaria ma non sufficiente a verificare il comportamento sostenibili), oppure si potrebbe valutare la coerenza tra sforzi e risultati, oppure quella tra richieste esplicite degli stakeholder e performance, oppure ancora tra investimenti e posizionamento, eccetera.

Nel nostro caso compiremo tre passaggi che tengono proprio conto della varietà delle possibili verifiche di coerenza, per arrivare a ribadire che la coerenza fondamentale deve essere quella che riguarda il rapporto tra impegni esplicitamente enunciati (il sistema valoriale), le strategie adottate, le azioni intraprese (policy e processi) e risultati conseguiti.

Ma procediamo per gradi:

- a) prima ci si soffermerà su una prima accezione di coerenza, quella tra stimoli e richieste esterne e determinati strumenti, presidi e iniziative che devono essere messe in atto dalle imprese;
- b) poi si passerà ad una seconda verifica, che potremmo indicare come "interna" o "organizzativa" e che presuppone che l'impresa abbia esplicitato i suoi riferimenti valoriali, i quali devono rispecchiare l'assetto istituzionale per poi rispecchiarsi nell'organizzazione, nella strategia, nella governance e nelle attività correnti;

- c) per concludere, si arriverà a una sintesi, a un modello di *autovalutazione della coerenza*, uno strumento riassuntivo, molto semplice (e altrettanto schematico) a disposizione di ogni impresa (dimensione, settore e caratteristica). Sarà l'esito finale di tutti i ragionamenti sviluppati in questo lavoro.

## 1. La coerenza rispetto agli stimoli e alle richieste provenienti dall'esterno

Potremmo riassumere in una parola questo primo livello di valutazione di coerenza indicandola come *compliance*, ma che sia ragionata.

Le indicazioni di riferimento per la sostenibilità sono varie, alcune più conosciute, altre meno. Quasi tutti colori che praticano in qualche modo la sostenibilità sanno cosa sono gli SDGs, o Agenda 2030, o gli standard (che però sono diversi tra di loro e non sempre coincidenti). Esistono poi riferimenti più specifici, che valgono per determinati settori, determinati ambienti o determinati scopi e che mettono in luce alcuni ma fondamentali aspetti d'interesse per determinate categorie di stakeholder, come, per esempio, gli ESG (che valgono soprattutto per la comunità finanziaria), oppure la Tassonomia UE (diversa settore per settore). Si tratta sempre di indicazioni emanate da entità istituzionali, organismi che si legittimano per la propria autorevolezza e diffusione.

Vi sono poi imprese che fanno più riferimento a esigenze più generiche di tipo relazionale, per esempio mettendo alla base del proprio operato il rapporto con gli stakeholder.

In sostanza, l'avvio della sostenibilità per l'impresa può incardinarsi su diverse convenzioni e diverse basi relazionali. Lo sviluppo delle attività delle imprese ne è ovviamente segnato, ed è necessario che tali attività siano coerenti con tali basi.

Quelli che seguono sono esempi che intendono mettere in luce un primo aspetto della coerenza che può suonare così: “se prendo a base un determinato indirizzo, devo corrispondere conseguentemente nelle mie azioni e nella mia rendicontazione di sostenibilità”. Sembra ovvio, ma non sempre lo è. Questa è dunque la *compliance ragionata*.

Abbiamo così preso in considerazione alcuni bilanci di sostenibilità che, positivamente, questo criterio lo hanno rispettato. Osservando questi risultati possiamo, appunto, verificare la prima accezione di coerenza. Si tratta di “esempi dal vero” che servono solo ad accennare a una casistica.

## Esempio 1

Le imprese che dichiarano di **aderire all'Agenda ONU 2030** dovrebbero disegnare le strategie, definire le azioni e assumere comportamenti, anche in tema di governance, a favore dello sviluppo sostenibile, mettendo in correlazione le attività e i risultati conseguiti con gli obiettivi della stessa Agenda.

Un'impresa che ha intrapreso questo percorso ha individuato tra gli SDGs gli obiettivi 5 "Parità di genere", 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica", 12 "Consumo e produzione responsabili", e 13 "Lotta contro il cambiamento climatico" e conseguentemente:

- ha approvato al proprio interno un Manifesto su "Diversità e Inclusione" (SDG 5),
- ha declinato nel Codice Etico i valori aziendali in regole e principi di comportamento per tutti i propri interlocutori (SDG 8),
- ha recuperato e riciclato un'alta percentuale dei rifiuti prodotti (SDG 12),
- ha utilizzato energia elettrica rinnovabile per un'alta percentuale della produzione (SDG 13),
- ha rendicontato le azioni coerenti al perseguimento degli obiettivi non solo in termini qualitativi ma anche quantitativi,
- ha previsto politiche di remunerazione/incentivazione legate agli obiettivi di cui sopra.

## Esempio 2

Le imprese che dichiarano di avere a cuore le **esigenze degli stakeholder** dovrebbero disegnare le strategie, definire le azioni e assumere comportamenti, anche in tema di governance, a favore di un effettivo processo di stakeholder engagement, mettendo in correlazione le attività e i risultati conseguiti con gli elementi che rendono sostanziale il processo di engagement. L'impresa che ha intrapreso questo percorso di engagement ha, ad esempio:

- identificato ed attribuito delle priorità agli stakeholder, interni ed esterni,
- previsto, realizzato e rendicontato un'attività di coinvolgimento,
- tenuto conto dei feedback ricevuti dagli stakeholder,
- avviato un processo di materialità coerente con l'ascolto degli stakeholder,
- tenuto conto dei feedback nella predisposizione degli impegni per l'anno successivo e per le azioni di miglioramento.

### Esempio 3

Le imprese che dichiarano di essere attente alla **diversity**, alle politiche sociali o in generale ai **principi di sustainable governance** dovrebbero disegnare le strategie, definire le azioni e assumere comportamenti, anche in tema di governance, a favore di tali principi, mettendo in correlazione le attività e i risultati conseguiti con gli stessi principi. Un'impresa che ha intrapreso questo percorso ha, ad esempio:

- approvato al proprio interno un Manifesto su "Diversità e Inclusione",
- rispettato i principi di *diversity* nella composizione della governance (pur non essendone obbligata),
- rispettato i principi di *diversity* nella selezione e remunerazione del personale,
- definito incentivi alla genitorialità, previsto *smart working* per genitori, assegni per maternità e paternità, asili aziendali,
- previsto la presenza di amministratori indipendenti con specifiche competenze in tema di sostenibilità,
- previsto piani di *induction* per i componenti dell'organo di amministrazione e controllo,
- istituito comitati endoconsiliari in tema di sostenibilità.

### Esempio 4

Le imprese che dichiarano di puntare su una **crescita quanti-qualitativa del personale** e su una crescita del territorio di riferimento dovrebbero disegnare le strategie, definire le azioni e assumere comportamenti, anche in tema di governance, a favore di tale crescita, mettendo in correlazione le attività e i risultati conseguiti con la suddetta politica. Un'impresa che ha intrapreso questo percorso rispetto alla politica del personale ed al territorio di riferimento ha, ad esempio:

- impiegato personale prevalentemente residente nella regione/regioni di riferimento,
- impiegato personale prevalentemente a tempo indeterminato,
- ridotto il proprio tasso di turnover,
- effettuato assunzioni nell'anno.

### Esempio 5

Le imprese che dichiarano di puntare su una politica che favorisca il **clima e il benessere aziendale** dovrebbero disegnare le strategie, definire le azioni e assumere comportamenti, anche in tema di governance, a favore di tali clima e benessere, mettendo in correlazione le attività

e i risultati conseguiti con la suddetta politica. Un'impresa che ha intrapreso questo percorso rispetto alla politica del personale ha, ad esempio:

- previsto piani formativi per la gestione e prevenzione dello stress,
- attivato un supporto psicologico,
- previsto piani di conciliazione vita-lavoro per la genitorialità,
- un basso turn over dei lavoratori dipendenti,
- non registrato denunce e/o vertenze di lavoro negli ultimi tre anni.

### Esempio 6

Le imprese che dichiarano di integrare i principi di sviluppo sostenibile nella **catena di approvvigionamento** dovrebbero disegnare le strategie, definire le azioni e assumere comportamenti, anche in tema di governance, a favore dello sviluppo sostenibile, mettendo in correlazione le attività e i risultati conseguiti con i suddetti principi. Un'impresa che ha intrapreso questo percorso rispetto alla catena di approvvigionamento ha, ad esempio:

- adottato le pratiche considerate sostenibili secondo il position paper di UN Global Compact Network Italia "La gestione sostenibile delle catene di fornitura: tra responsabilità e opportunità per le imprese",
- tenuto conto dei feedback degli operatori nella catena di fornitura,
- implementato un codice di condotta per i fornitori,
- previsto dei requisiti per l'accesso alla catena di fornitura,
- un'alta percentuale di fornitori ritenuti sostenibili.

### Esempio 7

Le imprese che dichiarano di integrare i **principi del Global Compact** dovrebbero disegnare le strategie, definire le azioni e assumere comportamenti, anche in tema di governance, tesi a non ledere i diritti scaturenti dall'adozione di tali principi, mettendo in correlazione le attività e i risultati conseguiti con i suddetti principi. Un'impresa che ha intrapreso questo percorso rispetto ai principi del Global Compact ha, ad esempio:

- evitato di fornirsi da aziende che sfruttano il lavoro minorile,
- rispettato la contrattazione collettiva,
- garantito la libertà di associazione dei lavoratori,
- garantito il medesimo compenso per uomini e donne,

- favorito o promosso politiche che consentano la conciliazione casa-lavoro,
- non avuto condanne o sanzioni per reati ambientali,
- effettuato investimenti in ambito ambientale,
- raggiunto riduzioni di emissioni CO<sub>2</sub> scope 1, 2 e 3 rispetto all'anno precedente,
- attuato politiche che consentano ai lavoratori di utilizzare mezzi di trasporto per lo spostamento casa-lavoro sostenibili (es. messe a disposizione biciclette o auto elettriche),
- attuato politiche per contrastare la corruzione in ogni sua forma.

Questi esempi servono soprattutto a evidenziare il fatto che le vie della sostenibilità (dei comportamenti sostenibili) sono potenzialmente infinite e che non è materialmente possibile che l'intera gamma sia completamente ricoperta. Esisteranno opportunità, condizioni, destrezze, vincoli, preferenze, idiosincrasie che faranno certamente in modo che il determinato comportamento sostenibile si manifesti in un certo modo. *Ne deriva che ogni comportamento sostenibile è frutto di una scelta e di una decisione, al pari della scelta e decisione riguardante una strategia, di un modello di business.*

D'altro canto, una delle richieste più pressanti degli standard è proprio di rendere esplicita la strategia, perché solo in quella dimensione è possibile tentare di rendere comprensibile il comportamento sostenibile. Il difetto degli standard è di non interrogare l'impresa sul proprio sistema valoriale, con il risultato di limitare nella dimensione temporale (ma anche eticamente) il significato della strategia stessa.

## 2. La griglia di coerenza “interna”

Anche questa è una esemplificazione che serve ad arricchire il quadro. In questo caso si assume però che l'impresa abbia formulato in modo esplicito e chiaro il proprio sistema valoriale. Significa che l'impresa ha chiarito a sé stessa la natura strumentale della sostenibilità (il suo essere *valore focale*) ed è andata al di là, identificando i *valori intrinseci* che ne ispirano l'azione.

La tabella che segue nella prima colonna elenca i campi fondamentali di un rendiconto di sostenibilità, considerando anche le indicazioni di legge (CSRD) e dottrina (GRI, ESRS). Questi campi di rendicontazione sono osservati con un criterio di coerenza.

Tanto per chiarire, facciamo riferimento al primo argomento della tabella:

Riguardo al fondamentale tema della materialità, per una verifica di coerenza è necessario osservare se:

1. l'impresa ha, fin dal suo purpose, individuato i propri obiettivi di massima rilevanza (temi materiali),
2. la strategia è realmente ispirata da tale principio di massima rilevanza,
3. la governance al suo massimo livello è stata debitamente coinvolta nella determinazione dei temi materiali,
4. le azioni realizzate si sono rivelate, attraverso il controllo e la rendicontazione, coerenti e congrue rispetto agli obiettivi a monte.

Queste collegate azioni rappresentano altrettante fasi di verifica delle tre categorie che all'interno dell'impresa scansionano e riassumono i comportamenti sostenibili: la formulazione della strategia, la configurazione e il funzionamento della governance, e la realizzazione vera e propria delle azioni che materializzano i comportamenti sostenibili.

Questa verifica di coerenza rappresenta il campo d'azione elettivo del *sustainability manager* o, in sua assenza, del vertice operativo dell'impresa.

Coerenza tra	Sistema valoriale enunciato	Strategia	Governance	Azioni / risultati
<b>Materialità</b>	L'impresa ha implementato un processo di determinazione dei temi materiali da rendicontare.	L'esito della analisi di materialità ha influenzato la definizione degli obiettivi a medio e lungo termine. I temi risultanti materiali sono stati inseriti nel processo di pianificazione strategica.	Al livello massimo della governance è stato approvato l'esito dell'analisi di materialità e relativi temi.	Le azioni realizzate si sono dimostrate coerenti con gli obiettivi inseriti nei piani industriali/strategici e/o nel piano di sostenibilità. È stato implementato un processo di verifica dei risultati conseguiti sui vari temi materiali. Sono definite azioni di miglioramento.
<b>Stakeholder Engagement</b>	La missione è stata definita alla luce delle esigenze degli stakeholder. L'azienda ha implementato un processo di coinvolgimento bidirezionale dei propri stakeholder.	Nella definizione degli obiettivi strategici (e alla luce dell'analisi di materialità) è stato tenuto conto dei risultati del processo di stakeholder engagement. Si sono attuati processi di pianificazione strategica condivisa.	I processi decisionali implicano un coinvolgimento degli organi di governance. Sono state minimizzate le asimmetrie informative. Sono state realizzate sessioni di induction sui temi di sostenibilità. È stato nominato un: comitato etico, un responsabile d'impatto, un osservatorio sulla sostenibilità.	Sono stati realizzati momenti di coinvolgimento di dipendenti, collettività, associazioni e società civile, ecc. Sono stati utilizzati strumenti di coinvolgimento bidirezionale ad hoc per ogni categoria di stakeholder.
<b>Capitale umano</b>	La definizione della missione aziendale tiene conto della prospettiva del capitale umano.	La definizione delle strategie si basa su elementi quali l'inclusione e il rispetto delle differenze. Gli obiettivi strategici includono temi quali: la salute, la sicurezza, il wellbeing dei lavoratori, la formazione, i diritti e il rispetto delle diversità e dell'equità di genere, le politiche retributive, la crescita professionale, l'ascolto dei dipendenti, ecc.	I processi decisionali implicano inclusività e rispetto delle differenze. La percentuale di donne negli organi di governance raggiunge (a titolo esemplificativo) almeno il 20%.	Nella selezione del personale si tiene conto della provenienza dai territori limitrofi. Il vincolo temporale dei contratti di lavoro riguarda per la maggior parte dei dipendenti il tempo indeterminato. La percentuale di personale di genere femminile dei dipendenti raggiunge almeno (a titolo esemplificativo) il 40% del totale. Vengono implementati indicatori dell'impatto generato dal business dell'azienda sui dipendenti.

Coerenza tra	Sistema valoriale enunciato	Strategia	Governance	Azioni / risultati
<b>Catena di fornitura (fornitori)</b>	<p>La scelta dei fornitori rispecchia i principi espressi nell'ambito della missione aziendale. I fornitori sono esplicitati nella missione.</p>	<p>La definizione degli obiettivi strategici inerenti il tema della sostenibilità include i risultati del coinvolgimento dei fornitori. Sono definiti obiettivi che riguardano anche le seguenti tematiche (a titolo esemplificativo): piattaforme di approvigionamento etico; gestione dei rifiuti; esperienze formative sulla sostenibilità nel settore in cui l'azienda opera; neutralità carbonica, ecc.</p>	<p>Nei processi decisionali si tiene conto del risultato delle iniziative di ascolto (se sono state implementate) degli operatori della catena di fornitura. Gli organi di governo includono una rappresentanza della catena di fornitura.</p>	<p>È previsto un codice di condotta fornitori. Sono implementati processi di engagement dei fornitori con specifici strumenti come, per esempio, i focus group. Sono condivise coi fornitori problematiche inerenti, ad esempio, biodiversità, neutralità carbonica, acqua e rifiuti, diversità, diritti umani e sicurezza, certificazioni. La selezione dei fornitori è stata guidata dal livello di sensibilità e dalle strategie degli stessi verso il tema della sostenibilità. Il palco fornitori è costituito, per almeno l'80% (a titolo esemplificativo) da operatori "sostenibili".</p>
<b>Relazioni commerciali (clienti/ consumatori)</b>	<p>La missione aziendale cita esplicitamente l'attenzione verso i clienti/consumatori.</p>	<p>I piani strategici richiamano obiettivi di tutela e benessere del consumatore. Gli obiettivi strategici accolgono i risultati dei processi di coinvolgimento e di ascolto dei clienti/consumatori.</p>	<p>Nei processi decisionali si tiene conto del risultato delle iniziative di ascolto (se sono state implementate) dei clienti/consumatori. Gli organi di governo includono una rappresentanza di questa categoria di stakeholder.</p>	<p>Sono effettuate iniziative di coinvolgimento dei clienti/consumatori. Tra i temi materiali è incluso quello relativo alla "sicurezza e tracciabilità dei prodotti". È presente una procedura di analisi delle cause e correzione della eventuale non conformità dei prodotti/servizi rispetto alle esigenze del cliente/consumatore. Vengono implementati indicatori dell'impatto generato dal business dell'azienda sui clienti/consumatori. Sono attuate iniziative specifiche per la tutela della privacy di clienti/consumatori e/o la perdita di dati. Sono stati effettuati interventi di audit per controllare la qualità dei prodotti. Sono rispettate le prescrizioni europee in tema di informazioni sull'etichettatura, oltre che le norme in materia di etichettatura ambientale degli imballaggi.</p>

Coerenza tra	Sistema valoriale enunciato	Strategia	Governance	Azioni / risultati
<b>Comunità/ territorio/ collettività</b>	L'attenzione verso la comunità, il territorio e la collettività è citata nella missione.	La strategia aziendale include obiettivi quali l'inclusività e il sostegno alle comunità locali. Gli obiettivi strategici accolgono i risultati dei processi di coinvolgimento di comunità/territorio/collettività.	Nei processi decisionali si tiene conto del risultato delle iniziative di ascolto (se sono state implementate) di comunità/territorio/collettività. La composizione degli organi di governance prevede la presenza di soggetti appartenenti alla comunità locale.	Vengono implementati indicatori dell'impatto generato dal business dell'azienda su comunità/territorio/collettività. Sono effettuate iniziative di coinvolgimento di comunità/territorio/collettività. Sono state attuate iniziative di sviluppo e valorizzazione del territorio. Il tema "Comunità inclusive e sostenibili" risulta tra quelli materiali. Sono attuate forme di sostegno economico verso la comunità. Sono attuati iniziative e programmi di sviluppo sociale (es.: di natura educativa) del territorio. Si contribuisce allo sviluppo dell'occupazione locale dei territori.
<b>Ambiente</b>	La missione aziendale ha riferimenti alla tematica ambientale.	L'ambiente è oggetto di specifiche strategie. Esistono obiettivi strategici che considerino l'impatto ambientale.	Nei processi decisionali si tiene conto dell'aspetto ambientale. Esistono rappresentanti delle associazioni ambientaliste nel C.D.A. È istituito un board per il presidio della tematica ambiente.	L'azienda ha (a titolo esemplificativo): <ul style="list-style-type: none"> <li>• recuperato e riciclato il 98% dei rifiuti prodotti</li> <li>• utilizzato energia elettrica rinnovabile per il 98% della produzione</li> </ul>
<b>Agenda 2030/ SDGs</b>	La missione aziendale è declinata in funzione (o in relazione) agli SDGs	Se l'azienda dichiara di aderire all'Agenda 2030 e perseguire gli SDGs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• le strategie aziendali sono collegate all'agenda 2030 o agli SDGs,</li> <li>• esiste una declinazione delle strategie e delle azioni con misurazione dei risultati rispetto agli SDGs.</li> </ul>	Se nei processi decisionali si tiene conto dell'Agenda 2030 e degli SDGs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'adesione è promossa dal C.d.A.,</li> <li>• è istituito un board per il presidio della tematica SDG/Agenda 2030.</li> </ul>	Esiste una tabella di sintesi che permetta di comprendere l'impatto delle strategie sui singoli SDGs.

Coerenza tra	Sistema valoriale enunciato	Strategia	Governance	Azioni / risultati
<b>Rendicontazione/ disclosure</b>	Esiste un documento di rendicontazione che: <ul style="list-style-type: none"> <li>• si pone l'obiettivo di rendicontare in merito alla missione</li> <li>• contiene una sezione del report dedicate alla descrizione o all'analisi della missione</li> </ul>	Se esiste un documento di rendicontazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• è funzionale alle strategie</li> <li>• in esso sono descritte le strategie</li> <li>• è esplicitato nel report il suo contributo nella definizione o nel monitoraggio delle strategie aziendali</li> </ul>	Se esiste un documento di rendicontazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• è predisposto dalla governance</li> <li>• esiste un apposito board per la reportistica di sostenibilità</li> </ul>	Viene redatto il report Esiste un gruppo di lavoro ad hoc C'è uno standard/linee guida utilizzate per la redazione
<b>Certificazioni</b>	Se esiste una (o più) certificazione, riguarda la missione dell'azienda L'azienda è certificata Bcorp (ipotesi) L'azienda aderisce al Global Compact	Esistono certificazioni: che <ul style="list-style-type: none"> <li>• sono funzionali alle strategie?</li> <li>• consentono di sviluppare meglio le strategie?</li> </ul> Nelle strategie ci sono riferimenti alle certificazioni esistenti o programmate?	Esistono certificazioni in materia di governance?	L'azienda è certificata Bcorp? L'azienda aderisce al Global Compact?
<b>Performance economica</b>	La missione aziendale considera la performance economica in una prospettiva di sostenibilità.	Nella definizione delle strategie aziendali la performance economica è declinata in una prospettiva di sostenibilità	Nei processi decisionali la performance economica è analizzata in una prospettiva di sostenibilità È istituito un board per la considerazione delle performance in ottica di sostenibilità	Si procede ad una riclassificazione dei dati economici in una logica di valore aggiunto? Si procede alla valutazione del valore creato e distribuito dall'impresa.

Come si può notare, i contenuti della griglia di valutazione non si discostano particolarmente da ciò che prevedono gli standard e la dottrina, ma si basano soprattutto su di un impegno specifico rappresentato dal sistema valoriale. Gli argomenti sotto esame sono messi in relazione e a confronto con l'esplicitazione del sistema valoriale che diviene la principale pietra di paragone per la valutazione della coerenza e che, in certa misura, ravviva i riferimenti degli standard, facendoli diventare più collegati alla dimensione identitaria da un lato, e alla prospettiva futura dall'altro.

### 3. Per l'autovalutazione della coerenza

I due paragrafi precedenti riassumono e articolano ciò che la prassi della rendicontazione di sostenibilità ha definito, con però la sottolineatura necessaria dell'esplicitazione del sistema valoriale, del purpose, della missione. Si è però trattato di un progressivo avvicinamento al punto principale (e finale) di questo lavoro, che è l'autovalutazione del comportamento sostenibile dell'impresa (quell'*esame di coscienza* più volte richiamato).

Si potrebbe addirittura sostenere che i due capitoli precedenti altro non sono che un ripasso motivato e integrato per arrivare a ciò che segue, cioè a uno strumento concettualmente semplice per fare in modo che l'impresa (ogni tipo di impresa) possa compiere la sua valutazione di coerenza, cioè la verifica se – allo stato delle cose – *la sostenibilità sia considerata un valore e produca valore*.

La radice della verifica, come si è detto, è la formulazione del sistema valoriale. In sua assenza la verifica di coerenza è impossibile, o meglio, potrebbe, dall'osservatore, essere dedotta in relazione alle performance e alla relativa rendicontazione, ma rimarrebbe pur sempre il dubbio di quali siano state le motivazioni di partenza da cui l'impresa ha poi agito, e se fossero proprio queste le sue prospettive d'attività. Si rimarrebbe dunque in una condizione di incertezza sui motivi reali e profondi. Alla fine, solo la *compliance* verso gli standard rimarrebbe l'unico criterio oggettivo di riferimento. Si è però detto che ciò non è da considerarsi sufficiente, perché la pura *compliance* agli standard non rileva tutto ciò che l'impresa può fare nella prospettiva della sostenibilità, che deriva invece da quell'*esame di coscienza* che non solo identifica, ma che *valorizza* l'identità che l'impresa ha o vuole assumere.

Ri-mettiamo dunque in fila le questioni che devono essere considerate e “spuntate” a monte della verifica – della autovalutazione - di coerenza:

1. L'impresa ha esposto il suo purpose e il suo sistema valoriale (valori, principi, missione)?
2. L'impresa ha compiuto dunque un approfondimento che consiste essenzialmente nella risposta a questa domanda "la sostenibilità è un valore veramente focale? (e se lo è, a quale valore intrinseco - o gruppo di valori intrinseci - si riferisce?", perché proprio in ciò che si manifesta il suo sistema valoriale).
3. L'impresa conosce a sufficienza e rispetta ciò che la legislazione, la dottrina e le convenzioni internazionali indicano riguardo agli obiettivi da perseguire e alle conseguenti regole da rispettare? (Il che vuol dire fare una riflessione politica sull'idea di sostenibilità così come appare dalle norme).
4. Come sta comunicando l'impresa, e con chi? Intende fare proseliti? Questi proseliti da coinvolgere sono già ora i suoi stakeholder o no? Dove e come cercarli? Perché proprio loro?
5. L'organizzazione, ai fini della sostenibilità, è attrezzata a modo? La struttura organizzativa è giustamente modellata? Si manifesta ancora per linee verticali (si dice correntemente formata "a silos") o è già abituata alle relazioni trasversali, dove le responsabilità strategiche e operative sono condivise tra direzioni o aree aziendali?
6. Colui che rendiconta (mettiamo che sia il sustainability manager) è in grado di ricevere informazioni e di comprendere i bisogni e le potenzialità dell'organizzazione? (In modo un po' semplificato: quanto potere ha la funzione che si interessa di sostenibilità e di comportamento sostenibile?)

Ci sono poi domande che possono apparire un poco incongrue, addirittura un po' sempliciotte e molto diverse, come linguaggio, dagli standard e dalla dottrina in genere, ma che invece è necessario considerare:

7. Come pensa l'impresa (la sua governance, la sua direzione, ma si potrebbe anche dire tutta) di dover essere domani?

Oppure, addirittura:

8. L'impresa è contenta di sé?

E infine:

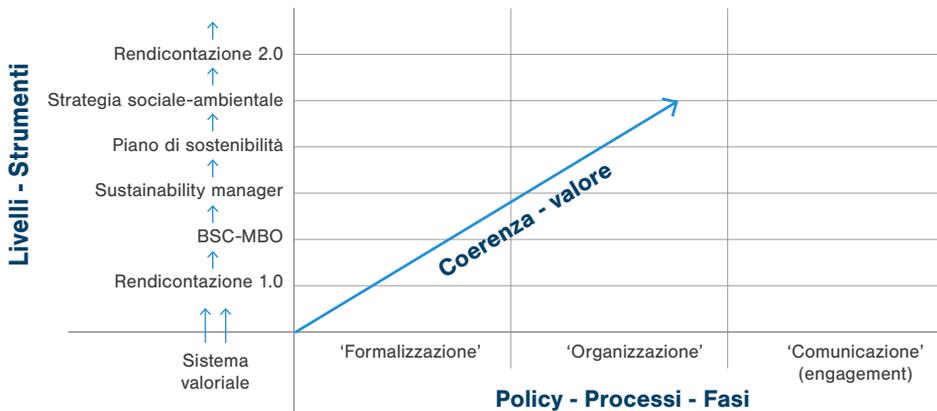
9. L'impresa sta capitalizzando il suo processo di sostenibilità? Lo considera un asset, un investimento incrementale? Lo sta rendicontando come esperienza essenziale per il suo sviluppo? Considera questo suo processo un valore?

Ecco che ora è possibile riassumere questi diversi passaggi in uno schema che li rappresenta e che li renda valutabili.

Nello schema che segue, il processo della sostenibilità è ripartito in tre fondamentali e progressivi passi: la formalizzazione (cioè l'esplicitazione del sistema valoriale e le prime azioni conseguenti), l'organizzazione (cioè la modellazione della struttura, il governo dei comportamenti dei partecipanti, il controllo dei fatti gestionali) e la comunicazione o engagement (l'interazione con l'ambiente, con il mercato, la raccolta e l'elaborazione dei segnali provenienti dagli interlocutori).

Queste tre grandi fasi di un unico processo, che nello schema sono posti in ascissa, devono essere coerenti con altrettanti strumenti, che invece nello schema si trovano sull'asse delle ordinate. Come si sa, progressivamente (come si è descritto abbastanza approfonditamente nella prima e seconda parte), la pratica della sostenibilità ha introdotto modelli, azioni e presidi per rendere agibile il suo processo: la rendicontazione di sostenibilità, il Codice etico, la formazione etica, lo stakeholder engagement, eccetera.

Tra le fasi del processo e gli strumenti impiegati bisogna vi sia coerenza: non è ammissibile che gli strumenti e le pratiche non siano rigorosamente collegati alla gestione del processo. Tale coerenza – o anche equilibrio tra le fasi e gli strumenti – è rappresentato dalla bisettrice, la cui distanza dagli assi manifesta proprio tale equilibrio.



Come si vede nel disegno, il punto zero del diagramma impone l'esistenza del sistema valoriale, scritto e comunicato. Come dire che il processo inizia proprio da questo punto: è solamente in ragione di quello che è stato indicato come "esame di coscienza" oppure "dichiarazione dei valori di riferimento e degli obiettivi", che si può iniziare a gestire il processo della sostenibilità e

a impiegare gli strumenti che, progressivamente, lo nutrono e lo rendono efficace. Tali strumenti nel disegno sono solo indicati “per intendersi”: non si tratta né di un elenco stabile né di un elenco rigido, ma solo di suggestioni al riguardo, abbastanza però coerenti con la prassi.

Normalmente, il primo atto che manifesta l'esistenza delle politiche di sostenibilità è rappresentato dalla rendicontazione - che nel disegno è indicata con “1°”, per dire che si tratta normalmente di un bilancio sociale o di sostenibilità alquanto grossolano e schematico -, che inizia però a rilevare e descrivere azioni e argomenti che poi, gradualmente, si raffineranno. Ecco che, se guardiamo il disegno, troviamo coerenza ed equilibrio tra la fase di formalizzazione e lo strumento, la rendicontazione.

Dopo l'avvio della rendicontazione, si introducono quasi sempre altri strumenti, che servono a mettere l'impresa in grado di realizzare una nuova fase, quella che struttura l'organizzazione verso il comportamento sostenibile. È stata indicata come la fase di “organizzazione”, a cui corrispondono specifici strumenti. Si può trattare, per esempio, del Codice etico, che si aggiunge alla rendicontazione. Sarà poi la volta dell'introduzione (se già non presente) dell'MBO (*Management By Objectives*), che comporta la remunerazione variabile e della BSC (*Balanced Scorecard*), cioè l'attribuzione di specifici obiettivi ai manager, con i correlati controlli. In questo caso tra tali obiettivi ve ne saranno alcuni direttamente collegati alla realizzazione della sostenibilità, in modo che essa possa pervadere ogni atto direttivo e gestionale. Ecco che anche in questo caso sarà riscontrabile la coerenza tra la fase (l'organizzazione) e gli strumenti dedicati.

Questa è la logica: un crescendo di strumenti utilizzati che corrispondono alle tre (e progressive) fasi del processo generale di sostenibilità, alle sue *policy*.

Come si è detto, la progressione degli strumenti (rendicontazione → Codice → BSC → formazione etica → ecc.) è solo un esempio, dato che l'introduzione degli strumenti può variare in ragione di diverse condizioni, capacità e opportunità. La cosa che preme evidenziare è che a determinate fasi del processo generale devono poter corrispondere determinati strumenti e viceversa e che l'esistenza di determinati strumenti senza la consapevolezza della fase del processo in cui si devono collocare ne inficia l'utilizzo.

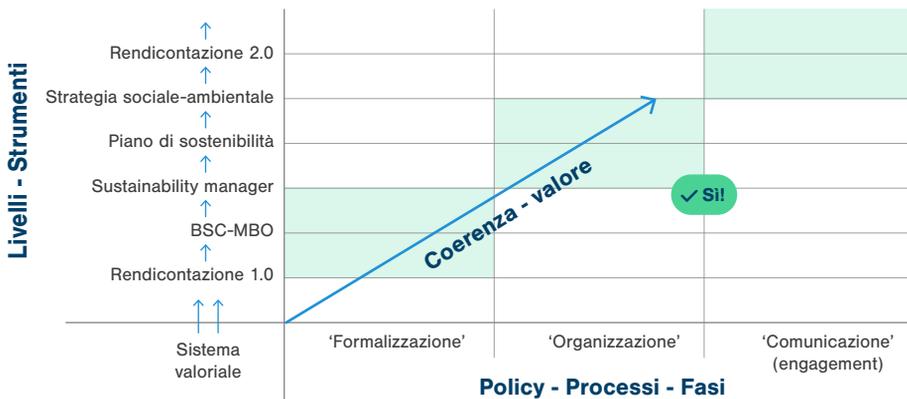
Vediamo con un altro paio di esempi ciò che deve succedere e poi quello che invece non deve succedere.

Guardiamo il prossimo disegno, che descrive in modo grafico il discorso appena fatto. Le parti colorate - tutte coincidenti con la bisettrice - indicano l'esistenza della coerenza.

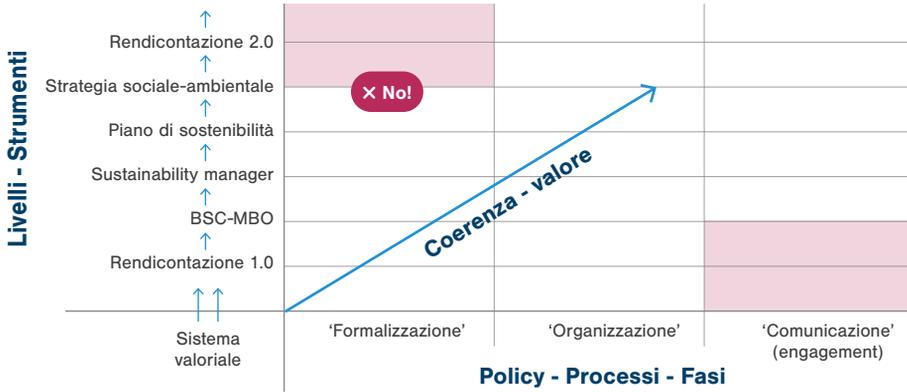
In questa ipotetica impresa a ogni fase del processo corrispondono strumenti appropriati: il processo è iniziato dalla esplicitazione del sistema valoriale e siamo al punto zero. Poi parte la formalizzazione - la prima fase del processo - alla quale corrispondono, come strumenti, l'avvio della rendicontazione e il Codice etico; si è poi intervenuti per modellare adeguatamente

i comportamenti – la seconda fase: l'organizzazione - utilizzando gli strumenti necessari, che nell'esempio sono la formazione etica, la BSC e la remunerazione variabile e via così.

Ai livelli più avanzati delle policy-processo – la comunicazione o l'engagement - della sostenibilità si potrà osservare la coincidenza (*coerenza*) del piano di sostenibilità con il piano strategico e con una evoluta versione della rendicontazione, che equivarrà in questo caso ora a un vero e proprio sistema di controllo strategico. Si tratta di strumenti evoluti che permettono la realizzazione delle policy. Se l'esperienza dell'impresa riscontra l'equilibrio fasi-strumenti che si identifica dalla bisettrice la coerenza è validata.



Ma vediamo invece quest'altra possibilità, allusa dal disegno che segue. In questo caso dobbiamo osservare che tra fasi del processo e gli strumenti impiegati la coerenza non esiste. Capita abbastanza spesso, come, per esempio, quando l'impresa decanta il suo comportamento sostenibile con impegnativi (anche sotto il profilo dei costi) interventi di comunicazione senza avere introdotto strumenti adatti a modellare i comportamenti dei partecipanti (formazione, BSC, ecc.), oppure quando si mobilitano forze esterne per rendicontare e validare la propria sostenibilità senza che essa abbia alcun riscontro nei comportamenti organizzativi.



Il disegno nelle parti colorate identifica uno squilibrio, una incongruenza tra strumenti e fasi del processo e ci dice che, alla fine, il comportamento dell'impresa non è rivolto alla sostenibilità (o almeno che vi sono incongruenze e contraddizioni) e che dunque tale comportamento non è sostenibile, che le finalità saranno difficilmente perseguite, che i costi supereranno i benefici, che l'impresa difficilmente potrà considerare la sua sostenibilità come un asset per la legittimazione e la competizione, come invece dovrebbe-potrebbe essere.

È in sostanza *l'equilibrio nella gestione del processo quello che conta*, che vuol dire la consapevolezza dell'ordine e della funzionalità tra ciò che si intende perseguire, come lo si intende perseguire e la strumentazione da adoperare.

Se è chiaro e ben esposto il sistema valoriale, se l'equilibrio esiste, se le fasi del processo si giovano degli strumenti tipici della fase, *la bisettrice indica la direzione, sancisce la coerenza e determina il valore.*

E rispetto a cosa sia il valore della sostenibilità nell'impresa si spendono ora le ultime parole.

## Il valore della sostenibilità

Cosa si intende col fatto che la posizione sulla bisettrice indica e definisce il valore? Si crede che in base a tutto quanto argomentato in questo documento il concetto sia accessibile, addirittura chiaro:

- a) non esiste un valore assoluto - e men che meno quantificabile - della sostenibilità realizzata dall'impresa, che dipende da tutte le variabili accennate in precedenza;
- b) ciò che invece è possibile valutare (e comparare) è il comportamento sostenibile dell'impresa;
- c) il comportamento sostenibile è legato a due essenziali momenti-parametri, che sono da un lato la collocazione dell'impresa nel suo ambiente-mercato e dall'altro i suoi impegni, esposti dal suo sistema valoriale;
- d) la valutazione-misurazione del comportamento sostenibili è data dalla coerenza tra le intenzioni, le pratiche, gli strumenti impiegati, le azioni realizzate e gli esiti conseguiti.

Ora ci si potrebbe infine chiedere se le varie posizioni sulla bisettrice rappresentano diversi valori della sostenibilità per l'impresa, cioè se – per esempio – un'impresa che manifesta coerenza fino al livello della comunicazione-engagement con gli strumenti propri della fase (mettiamo la coincidenza del piano industriale con il piano di sostenibilità) realizza più valore dell'impresa che invece è solamente al livello della coerenza tra formalizzazione e, per dire, rendicontazione.

Si potrebbe sostenere che sicuramente l'impresa che è arrivata ai livelli più raffinati riscontra e gode di più valore della sostenibilità di chi è invece ai primi passi, però non dimentichiamo che si sta parlando di un processo e non di acquisizioni definitive o stabili, per cui si potrebbe anche sostenere che *il valore è proprio nel progressivo arricchimento dell'esperienza*.

In questi termini, dato che la vita delle imprese è lunga e necessariamente rivolta al futuro, *il valore* (economico, etico, d'esperienza, di consolidamento della propria legittimazione) è *proprio nella coerenza*.

La sostenibilità produce valore per l'impresa solo all'interno di una governance-strategia-azione congruente e nell'impiego di strumenti altrettanto congruenti e coerenti.

L'impresa concepisce la sostenibilità come valore unicamente se ravvisa nel suo futuro un contributo al miglioramento delle persone e del mondo, oltre alla necessità di produrre reddito e se adotta e se sarà capace di far adottare ai partecipanti – agli stakeholder - comportamenti che perseguano lo stesso risultato.

ISBN 979-12-81991-00-2



9 791281 991002