

## **L'impresa responsabile, la creazione di valore ed i processi di rendicontazione di sostenibilità**

*Mauro Sciarelli \**

Sono lieto di partecipare agli "Scritti" in onore di Giuseppe Tardivo al quale mi legano rapporti di amicizia, collaborazione e profonda stima.

La responsabilità sociale ed ambientale delle imprese per uno sviluppo sostenibile: è questo non solo un tema profondamente dibattuto in ambito accademico, quanto un orientamento che si è profondamente radicato nelle logiche manageriali ed imprenditoriali delle organizzazioni e dei mercati. La responsabilità sociale costituisce la capacità delle imprese, e delle organizzazioni in genere, di fornire risposte alle istanze della società, o, per essere più precisi, dei portatori d'interesse (*stakeholder*). Come sottolineato da Caselli è l'etica che conferisce senso alla responsabilità, costituendone il fondamento ultimo. Se l'etica è definita come la scienza della condotta, l'etica nell'impresa è "l'applicazione di principi, valori, orientamenti volti a illuminare e guidare – in termini di buono e di giusto – la vita e l'operare degli uomini e quindi degli imprenditori e dei manager" (Caselli, 2020). "La natura dell'economia moderna ha subito un sostanziale impoverimento a causa della distanza venutasi a creare tra l'economia e l'etica" (Sen, 2002, p. 14).

Ma in che modo l'etica si introduce nel governo delle imprese? Un approccio etico e responsabile non solo si pone l'obiettivo di rispondere alle istanze che provengono dai diversi interlocutori sociali (gli *stakeholder*), ma parte già dalla percezione ed identificazione di tali bisogni, aspetto che presuppone la diffusione di una sensibilità etica e sociale nella cultura di impresa e nell'approccio ai processi decisori e che, pertanto, pone la questione di fondo delle finalità imprenditoriali.

---

\* Università degli Studi di Napoli, Federico II.

Questo contributo riprende un intervento fatto per la newsletter della Fondazione Umberto Veronesi, che si ringrazia.

“Può l’impresa darsi dei fini che non siano identificabili esclusivamente negli indici dei profitti?”<sup>1</sup>. Il celebre discorso di Adriano Olivetti poneva allo stesso tempo un quesito che ormai sembra fortunatamente avere trovato una generale e condivisa risposta nella funzione sociale e nella prospettiva di creazione di valore allargato secondo una prospettiva *multistakeholder*. La responsabilità deve tradursi in un principio di multifinalità, dove la finalità economica è il presupposto, a cui devono aggiungersi una finalità sociale, che significa distribuire il valore creato tra i diversi *stakeholder*, una responsabilità sociale verso la comunità, che significa ridurre l’impatto ambientale, ed una finalità filantropica, di carattere solidaristico verso la società in genere, al di là dei confini geografici specifici (M. Sciarelli, 2012, p. 4). L’impresa non crea valore solo per gli azionisti, ma per i diversi portatori di interesse, che, secondo un’interpretazione allargata, sono tutti coloro che vengono influenzati da decisioni ed azioni di chi governa le imprese e che, a loro volta, possono influenzarne comportamenti e risultati (Freeman, 1984)<sup>2</sup>. Il concetto di valore, pertanto, si espande da una matrice unicamente economica, a ricomprendere l’impatto sociale ed ambientale che l’impresa è in grado di produrre sulla comunità, sul territorio e sulla società più in generale. L’impresa come un “cittadino” assume diritti e doveri verso la collettività, da cui trae risorse, competenze, beni e servizi comuni e verso cui assume un obbligo “morale” di diventare fattore di sviluppo economico e sociale, nel rispetto dell’ambiente e delle sue risorse, a difesa degli interessi delle generazioni presenti e future. Questi concetti, come detto, trovano sempre più spazio, non solo in documenti politico-istituzionali o accademici, ma anche nelle parole di imprenditori e manager.

Tra i tanti contributi da cui è possibile desumere questa diffusa sensibilità alla responsabilità sociale ed all’etica d’impresa nella prospettiva della sostenibilità, come il tanto citato documento del *Business Roundtable* o le famose indicazioni delle lettere di Larry Fink di Blackrock agli investitori, una chiave di lettura particolarmente efficace è offerta da quanto inserito nella Carta di Firenze, presentata nel settembre scorso in occasione del *Festival dell’Economia Civile*. “L’impresa, capace di coniugare creazione di valore economico e di senso, produttività e sostenibilità sociale e ambientale, si fonda sulle relazioni tra persone e rappresenta in quanto tale uno dei principali e influenti lu-

<sup>1</sup> A. Olivetti, *Ai lavoratori*, 2012.

<sup>2</sup> “L’impresa non è più teorizzata come un insieme di contratti (*nexus of contracts*), ma diviene un sistema costituito da una rete di *stakeholder*, che possono influire sui comportamenti e sui risultati, e, a loro volta, possono essere influenzati dalle decisioni ed azioni dell’impresa stessa. L’elemento di fondo diviene quindi il sistema di relazioni dell’impresa”, M. Sciarelli, S. Sciarelli, 2018, p. 31.

ghi di formazione del carattere e della personalità umana. Frutto di ispirazione e di creatività, di capacità di leggere i nuovi bisogni e i nuovi spazi di mercato, di nuove competenze, di buone relazioni con il contesto territoriale e con la comunità. È un'impresa esperta non solo in competenze tecniche ma anche in capacità relazionali, dove reciprocità, gratuità e fiducia sanno generare relazioni positive e un sovrappiù sia economico che sociale”<sup>3</sup>. Centralità dell'uomo e del capitale umano, creazione di valore nella prospettiva multidimensionale della sostenibilità, legame con il territorio e con la comunità locale, valori etici alla base del sistema relazionale sono i cardini di questo modello di impresa, che si va diffondendo e che senza dubbio trovano riscontro proprio nell'idea di impresa concepita e messa in opera da Adriano Olivetti. L'impresa crea valore per il territorio e con il territorio, in un rapporto di stretta interconnessione tra i due sistemi vitali nella prospettiva della sostenibilità (Tardivo, Quaglia, 2013).

La responsabilità sociale non è un'alternativa alla responsabilità economica<sup>4</sup>. Come illustrato nel celebre contributo di Carroll<sup>5</sup>, la responsabilità economica ne costituisce il presupposto. L'imprenditore o il manager che mettano in essere condotte rischiose per la sopravvivenza dell'impresa, ne sarebbero socialmente responsabili. Partendo da questo presupposto, poi, e risalendo i gradini di questa scala, il rispetto della legalità, prima, la responsabilità verso gli *stakeholder*, poi, ed infine le iniziative filantropiche, completano il quadro di questo concetto complesso ed integrato di *Corporate Social Responsibility* (CSR). Il rispetto dei principi di base dell'equilibrio economico, data per scontata l'applicazione del sistema di norme vigenti, è la base su cui impiantare scelte e comportamenti che vadano incontro agli interessi dei diversi *stakeholder* e, al culmine della piramide, della società, tramite interventi di carattere filantropico. In passato, non era frequente in ambito manageriale riscontrare questa visione illuminata della responsabilità sociale. Si confondeva la filantropia con la responsabilità sociale. Ma la filantropia è solo una delle componenti della responsabilità sociale, che – va sottolineato ancora una volta – affonda le radici nel presupposto della responsabilità economica. Questo modello interpretativo, sul quale ormai si riscontra una generalizzata consapevolezza sia tra gli studiosi, che tra chi è al governo delle imprese, si dimostra

<sup>3</sup> Carta di Firenze, [festivalnazionaleeconomiciacivile.it](http://festivalnazionaleeconomiciacivile.it).

<sup>4</sup> “Per essere sostenibili le imprese devono integrare la sostenibilità nella gestione quotidiana dell'intera catena del valore, adottando responsabilità sociali e ambientali oltre che economiche”, F. Perrini, *Sostenibilità*, Egea, Milano, 2018, p. 26.

<sup>5</sup> A.B. Carroll (1991), *The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders*, in *Business horizons*.

coerente sia con l'impianto dei principali strumenti applicativi della CSR, che con una definizione più efficace e completa della performance d'impresa.

Se la finalità condivisa delle organizzazioni d'impresa è la creazione di valore (economico, sociale ed ambientale) nel lungo periodo, definire ed integrare le metriche di analisi delle diverse dimensioni diviene questione centrale per la misurazione della *performance*. La *triple-bottom line* è da anni il modello di riferimento principale, che se inserito in una prospettiva di lungo termine ed intergenerazionale, riesce a cogliere gli elementi di fondo dell'orientamento alla sostenibilità nelle tre diverse dimensioni integrate. I tanti studi concentrati sul rapporto tra *Corporate Social Performance* e *Corporate Financial Performance* sempre più spesso mostrano evidenze empiriche di una correlazione diretta, soprattutto se misurata nel lungo periodo. Se i metodi di analisi della performance economico-finanziaria sono ormai consolidati, gli sforzi degli analisti si sono concentrati, ed il processo è tutt'ora in atto, sulla misurazione delle componenti socio-ambientali. Il cosiddetto paradigma ESG (*environmental, social, governance*) diviene riferimento sempre più diffuso tra gli organi di governo per supportare le scelte manageriali strategiche di sviluppo sostenibile. Nei mercati finanziari organizzazioni specializzate come le agenzie di rating ESG (*Sustainalytics, Standard Ethics, Kld*, solo per citarne alcune) misurano questi aspetti per orientare le scelte di investimento e l'allocazione dei capitali<sup>6</sup>. Molti sforzi si stanno concentrando sulle metodologie applicative di misurazione di questi fattori, ma ancora non è facile trovare degli standard generalmente riconosciuti. Le tre dimensioni ESG devono analizzare i risultati raggiunti, o definire gli obiettivi programmatici, in termini di impatti ambientali (risparmio energetico, smaltimento e riciclo rifiuti, riduzione di emissioni, consumi idrici, economia circolare e così via), sociali (tutela dei consumatori, sicurezza dei prodotti e dei dati, supporto allo sviluppo del territorio, ecc.) e di governance (parità di genere e tutela delle minoranze negli organi, efficacia dei codici di condotta, trasparenza e comunicazione esterna, ecc.). Dall'analisi dei documenti di comunicazione sociale delle aziende emerge, tuttavia, una tendenziale concentrazione soprattutto sugli aspetti relativi all'impatto ambientale. Manager ed imprenditori si sono dimostrati in questi anni molto sensibili alla dimensione ecologica, certamente anche perché può generare risparmio di costi o favorire l'accesso a forme di sostegno finanziario pubblico. Nella logica della sostenibilità, misurata dal paradigma ESG, va invece sottolineato quanto sia importante dedicare adeguata attenzione alla dimensione so-

<sup>6</sup>Per un'analisi approfondita del rating ESG si rinvia a G. Landi, *Sostenibilità e rischio d'impresa*, Wolters Kluwer, Milano, 2020.

ziale. Nel lungo periodo la creazione di valore sociale ed ambientale viene apprezzata dai mercati in termini di affidabilità, immagine e reputazione.

Per una condotta responsabile e sostenibile è necessario un processo di rendicontazione, che “renda conto in una prospettiva sia consuntiva sia programmatica della missione e delle strategie formulate, delle attività realizzate, dei risultati prodotti e degli effetti determinati, considerando congiuntamente l’insieme degli stakeholder dell’organizzazione e la pluralità (economica, sociale e ambientale) delle dimensioni” (Colombo, Stitz, 2003). In tema di rendicontazione socio-ambientale o, come viene oggi più comunemente etichettata, *disclosure* non finanziaria, molti avanzamenti sono stati fatti e sono evidenti. La presentazione di bilanci sociali o rapporti di sostenibilità si è diffusa nel mondo delle imprese, così come anche delle pubbliche amministrazioni e del terzo settore. Linee guida, standard, modelli di rappresentazione sempre più dettagliati e raffinati vengono proposti, e continuamente aggiornati, da organismi internazionali (GRI, AA1000, IRRS) ed anche nazionali (GBS), che cercano di normalizzare ed unificare contenuti e processi di rendicontazione. Inizialmente la spinta ad allargare il contenuto della comunicazione sociale è stata frutto di iniziativa volontaria delle organizzazioni più sensibili ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità. Successivamente, un enorme impulso a questa diffusione è stato dato da documenti di indirizzo pubblicati da organismi internazionali (Green Book, ecc.), che in alcuni casi si sono poi tradotti in provvedimenti normativi. Dal 2017 nel nostro Paese il D.Lgs. 254/2016 ha reso obbligatoria la “dichiarazione non finanziaria” (DNF) per gli “enti di interesse pubblico” di certe dimensioni (oltre 500 dipendenti, 20 milioni di euro di attivo patrimoniale, oltre 40 milioni di euro di fatturato). La norma definisce requisiti, obiettivi e contenuti minimi, lasciando poi liberi di adottare la forma di *disclosure* ritenuta più opportuna. Il rapporto che Consob presenta annualmente sulla dichiarazione non finanziaria delle società quotate in Italia ha evidenziato, per le 151 società analizzate nel 2019, un quadro confortante sui contenuti e sul processo di rendicontazione, ma anche aspetti delicati da migliorare, soprattutto sotto il profilo dello *stakeholder engagement* e dell’impatto sulla *governance* aziendale<sup>7</sup>. L’individuazione delle tematiche “non finanziarie” rilevanti per il management e per gli *stakeholder*, che passa attraverso la cosiddetta “analisi di materialità”, nella maggioranza dei casi viene correttamente illustrata con un’apposita matrice, ma mentre sono stati coinvolti quasi sempre gli *stakeholder* interni, molto meno frequente è il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni, la cui opinione spesso viene valutata so-

<sup>7</sup> Consob, *Rapporto sulla rendicontazione non finanziaria delle società quotate 2019*.

lo indirettamente dagli organi interni. Solo in una minoranza dei casi l'analisi di materialità è stata sottoposta all'approvazione del Consiglio di amministrazione. L'integrazione di fattori ESG nel governo delle imprese, tuttavia, tende a crescere. Un terzo delle imprese dichiara di avere organizzato programmi di formazione per dirigenti ed impiegati aventi ad oggetto tematiche non finanziarie, in prevalenza temi ambientali e legati all'innovazione. A fine 2018, 33 società italiane con azioni quotate hanno collegato il sistema di incentivazione degli amministratori delegati ai parametri ESG, la cui adozione nelle linee guida per il rinnovo del board è in netto incremento. Tuttavia, come rilevato anche dall'*Osservatorio sulla DNF* nel report 2019<sup>8</sup>, alcuni aspetti critici riguardano la limitata adozione da parte delle aziende di un approccio strategico alla sostenibilità; infatti, nella maggioranza dei casi, manca una definizione degli impegni presi dalle aziende in materia di sostenibilità, o l'indicazione di specifici programmi legati all'integrazione di criteri non finanziari nei processi decisionali e nella gestione strategica dell'impresa. Da circa il 50% delle DNF emerge, comunque, una crescente focalizzazione sugli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs) di Agenda 2030.

Una crisi, come anche quella pandemica che stiamo affrontando, è sempre un'opportunità per una trasformazione. Il cambiamento verso la *corporate sustainability* è un percorso avviato da tempo, che i mercati di consumo e finanziari dimostrano di apprezzare sempre di più, e che produce benefici nelle relazioni interne all'impresa, alimentando clima di fiducia, senso di appartenenza e motivazione. La ripresa dalla crisi pandemica costituisce una preziosa occasione per accelerare ulteriormente nella direzione della sostenibilità, puntando sull'integrazione di etica ed economia e su comportamenti responsabili delle nostre imprese. Innovazione e sostenibilità sono le leve per ripartire ed i programmi di politica economica internazionale puntano su questi fattori. Va, tuttavia, tenuto ben chiaro che, se parliamo di sostenibilità, non possiamo separare la dimensione economica, da quella ambientale e sociale. Sono tre pilastri integrati e non scindibili. L'innovazione, inoltre, non deve guardare solo a prodotti e processi, ma anche all'organizzazione ed ai modelli di governo delle imprese. Uno sforzo ulteriore deve essere indirizzato all'applicazione di efficaci strumenti di comunicazione e rendicontazione della sostenibilità, che rispondano all'esigenza di *stakeholder engagement* nella prospettiva di una strategia aziendale pienamente integrata con i temi ESG, rilevanti per la generazione di valore nel lungo periodo<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> [www.osservatoriodnf.it](http://www.osservatoriodnf.it).

<sup>9</sup> Per un approfondimento dei temi relativi allo stakeholder engagement si rinvia a M. Tani, *Le reti di stakeholder*, Wolters Kluwer, Padova, 2020.

## Bibliografia

- Carroll A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders*, in *Business horizons*.  
Carta di Firenze, festivalnazionaleeconomiecivile.it.
- Caselli L. (2020), *L'etica non è un di più*, editoriale al n. 3 della rivista *Impresa Progetto*.
- Colombo G.M., Stitz G. (2003), *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, Ipsoa.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Landi G. (2020), *Sostenibilità e rischio d'impresa*, Wolters Kluwer, Padova.
- Olivetti A. (2012), *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Ivrea.
- Perrini F. (2018), *Sostenibilità*, Egea, Milano.
- Sciarelli M. (2012), *Corporate Social Performance*, Cedam, Padova.
- Sciarelli M., Sciarelli S., *Il governo etico d'impresa* (2018), Wolters Kluwer, Padova.
- Sen A.K. (2002), *Etica ed Economia*, Laterza, Bari, ediz. orig. *On Ethics and Economics*. Blackwell, 1987.
- Tani M. (2020), *Le reti di stakeholder*, Wolters Kluwer, Padova.
- Tardivo G., Quaglia G. (2013), *La creazione di valore. La creazione di valore per il territorio* (vol. 2), Franco Angeli, Milano.