



I precetti della sostenibilità

di Mario Viviani - aprile 2024

FONDAZIONE
Unipolis

Indice

Prefazione 4

PARTE I

01	La sostenibilità e le eccezioni	8
02	Sostenibilità e purpose: che rapporto c'è?	15
03	La missione, il purpose e la loro relazione	24
04	Sostenibilità, etica, morale	28
05	Stakeholder engagement come performance	40
06	Sostenibilità e/o CSR	45
07	Il galateo della sostenibilità	58
08	Sostenibilità e natura istituzionale	67
09	I precetti della sostenibilità	76

PARTE II

10	Riflessioni attorno al documento	90
----	----------------------------------	----

Prefazione

La “sostenibilità”, ormai da tempo, ma con un’accelerazione negli ultimi anni, sta permeando qualsiasi campo di disciplina e settore producendo effetti a ogni livello di operatività, dalla formazione ed elaborazione di pensiero, dai comportamenti delle persone e organizzazioni, alla normazione di leggi, all’uso di linguaggi nel marketing e nella comunicazione. L’evoluzione del fenomeno sta producendo nuove visioni e prospettive ma anche nuovi interrogativi e il bisogno di una più chiara sistematicità.

Questo documento contiene una parte degli argomenti toccati nel seminario organizzato da Fondazione Unipolis che si è tenuto a Bologna il 13 ottobre 2023 e vuole fare un punto su “I precetti della sostenibilità”, come occasione per riflettere sullo stato dell’arte del fenomeno, per riscoprire il suo senso più profondo, dargli rigore e nuovo slancio, anche alla luce delle ultime crisi globali segnate da pandemia e guerra. Nello specifico, Fondazione Unipolis ha ritenuto utile mettere a disposizione i seguenti contenuti, elaborati da esperti in materia, con l’obiettivo di contribuire alla formulazione di concetti e proposte che possano arricchire il processo sul versante culturale, oltre che favorire uno sviluppo efficace del sistema normativo e un miglioramento delle pratiche di sostenibilità delle imprese e organizzazioni.

La prima parte – a cura di Mario Viviani e che ha rappresentato la base per il seminario – permette prima di tutto di ritrovare un compendio dell’evoluzione del tema e della disciplina, nonché delle pratiche ad esso afferenti. Lungo i capitoli, l’autore osserva alcuni aspetti della sostenibilità, dando per certa la necessità dei suoi scopi e l’importanza delle pratiche che stanno prendendo corpo, ma mettendone anche in luce alcune possibili debolezze o criticità.

La seconda parte raccoglie contributi di esperti su alcune delle questioni sottolineate da Mario Viviani, nati sulla scia del seminario promosso da Fondazione Unipolis. Gli articoli presentano i principali punti emersi dalla discussione, per darne evidenza e metterli a disposizione del dibattito pubblico.

Come descrive adeguatamente l’autore, e riprendono gli esperti, trattando oggi i temi della sostenibilità ci si trova in un’altra dimensione, potremmo dire in un altro mondo rispetto alle condizioni in cui si operava nel 2001 all’epoca della pubblicazione del Libro Verde sulla Responsabilità Sociale d’Impresa della Commissione Europea. Con quella pubblicazione, d’altronde, si era già fatto un passo avanti notevole perché, pur definendone in modo esplicito la dimensione volontaria, per la prima volta l’ambito assumeva un profilo di policy pubblica. Ci si rendeva cioè conto che adottare comportamenti socialmente responsabili non era più solo affare delle imprese, ma, avendo un impatto sulla società, riguardava anche l’amministratore pubblico.

Il percorso normativo avviato con l'adozione della Direttiva sul Non Financial Reporting (DNF) si è focalizzato in primo luogo sulla necessità di rafforzare trasparenza e comparabilità, assai preziose per poter attuare politiche di investimento sostenibile. Dopo diversi esercizi in cui le aziende si erano sperimentate in processi di accountability, il mercato si era però spontaneamente orientato sull'individuazione di standard di riferimento: privilegiando il GRI in Europa e il SASB negli Stati Uniti. Il documento disserta a lungo sull'opportunità degli standard, di fatto l'esigenza stessa di rendicontare comporta la confrontabilità per garantirne l'intelligibilità. L'adozione di uno standard diventa quindi una necessità per la credibilità del processo, come affermano i commentatori. La scelta fatta dalla Commissione con la Direttiva sulla rendicontazione di Sostenibilità (CSRD) di definire uno standard proprio si scontra con la dimensione globale del mercato: società di rating e istituti finanziari operano contestualmente su imprese che adotteranno gli standard ESRS promossi da EFRAG, ma anche no, limitando così la potenzialità di confrontabilità ed esaustività. Quello che si rischia a questo proposito è di creare due mercati finanziari a diversa velocità, oppure di non valorizzare lo sforzo di adeguamento agli ESRS che dovrà comunque essere effettuato dalle imprese europee. La scelta di definire uno standard geograficamente connotato non può che avere dei limiti, soprattutto se si pensa alle imprese multinazionali, inoltre rischia di rendere meno competitive le imprese europee presso gli investitori extra-europei.

Ciononostante, lo sforzo di costruire indicatori comparabili resta fondamentale per garantire processi di premialità – e non solo di natura privata – sul mercato. Quindi ben vengano, a nostro parere, normative e standard che definiscano un ambiente in cui sia codificata la lente d'ingrandimento con cui si guardano i comportamenti dell'impresa, perché parliamo appunto di sostenibilità, ossia del modo in cui si produce valore, non più di responsabilità sociale, o meglio esclusivamente del modo in cui lo si distribuisce. Il primo si basa su requisiti internazionalmente riconosciuti: standard, convenzioni, partnership, uscendo quindi dall'autoreferenzialità propria del precedente modello che rendicontava a partire dalla Missione.

Sulla stessa linea interpretativa potrebbe essere valutata la normativa specialistica per il settore finanziario, ma di fatto, quando si entra nei prodotti, si determina per forza il "cosa" e il "come" l'impresa sviluppa l'attività. SFDR e tassonomia sono normative che, utilizzando la confrontabilità, stimolano l'azienda al miglioramento ma, essendo comunque state definite con una certa ambizione, rischiano di schiacciare l'impresa allineando la performance di tutte a quanto richiesto dalla normativa. Ancora di più questo avverrà con la Direttiva sulla Due Diligence se questa dovesse essere approvata così come definita.

L'introduzione di questi schemi regolamentari ha di fatto, su alcuni aspetti, annullato la dimensione volontaria dell'impegno per l'adozione di un modello orientato alla sostenibilità, annichilendo in parte la dimensione creativa che caratterizzava questi percorsi, in parte riducendone il potenziale di competitività, sulla cui base si fonda la scelta del management di impegnarsi per la transizione. Soprattutto, come afferma uno degli autori, perdendo di vista la centralità della dimensione sociale, vittima della difficoltà di codificare.

La normazione ha profondamente ripensato anche la relazione tra sostenibilità ed innovazione. Questo cambiamento è plastico al contempo nelle relazioni interfunzionali che si sviluppano in azienda: cresce la collaborazione tra la funzione sostenibilità e quelle di controllo (risk management, audit e compliance) e legale, mentre si diradano le occasioni con le strutture operative, dove davvero si innova "facendo".

Tra le riflessioni sviluppate dall'autore, anche la relazione con il *purpose*, inteso come condizione che manifesta l'identità e la ragion d'essere di un'organizzazione e che non può prescindere dalla sostenibilità stessa, quale manifestazione sociale ed etica di un'organizzazione. Su questo si ritiene fondamentale sottolineare come punto di attenzione, l'importanza di un approccio strategico dei principi valoriali di un'impresa, da connettere in maniera efficace nella definizione degli interventi per potergli dare il giusto peso.

Le dichiarazioni di principio, molto vicine nelle logiche ad attività di *brand proposition*, rischiano infatti di essere troppo vaghe e poco ficcanti nei processi di cambiamento. Fare sostenibilità significa gestire delle trasformazioni – siano di natura ambientale o sociale – vuol dire modificare l’offerta nonché la relazione con i clienti, comporta in ogni caso la messa al centro della “persona” nei processi decisionali. Il Purpose, la Missione, la Visione possono rappresentare strumenti effettivi di cambiamento solo se capaci di essere elementi trasformativi in questo senso. L’autore riconoscendo agli strumenti valoriali un’importante dimensione fondativa, ne evidenzia anche tutti i rischi di scarsa credibilità, si direbbe oggi di “socialwashing” e propone alcune soluzioni pratiche per accrescerne la credibilità, anche come antidoto alla massificazione prodotta dalla normativa a cui stiamo assistendo.

Un’ulteriore riflessione viene dedicata allo stakeholder engagement: momento fondamentale della definizione della strategia di sostenibilità di un’impresa che può tradursi in formalismo. Come evitare questo rischio deve essere un obiettivo del sustainability manager che ha, nello stakeholder engagement appunto, una leva di accreditamento per il proprio ruolo di facilitatore dentro l’organizzazione. Crediamo sia proprio nella consapevolezza di tale potenzialità che si possono creare le condizioni perché il sustainability manager costruisca e declini uno stakeholder engagement – che tra l’altro è uno dei pochi ambiti in cui si muove in autonomia senza dover mediare con le altre Direzioni aziendali – credibile ed efficace, che aiuti l’organizzazione ad identificare i temi materiali. Materialità, che, nell’epoca contemporanea, rappresenta quella funzione d’indirizzo che agli inizi degli anni 2000 era svolta dalla Missione.

Molte le riflessioni che attraversano il documento e che si interrogano sul senso delle pratiche che spesso si sono sviluppate senza alcun riferimento teorico, del quale, anzi, sono state l’origine. Molte le letture di senso che alle pratiche ed ai processi vengono applicate, stimolanti per la riflessione di ciascuno di noi.

**Laura Baiesi e Marisa Parmigiani,
Fondazione Unipolis**

Parte I

Origini, tendenze e questioni

La sostenibilità e le eccezioni

**Un ragionamento sulle basi (o premesse)
della sostenibilità**

CONTENUTI

Un titolo più pertinente avrebbe potuto essere “Sostenibilità, pandemia e guerra”, perché questi sono gli “incidenti” che hanno stimolato i quesiti e le riflessioni che seguono.

La considerazione di partenza (un dubbio, una domanda) è questa: le due grandi vicende appena accennate – pandemia e guerra – fanno intravedere alcuni difetti delle basi logiche e processuali sulle quali si è sviluppata la sostenibilità?

Se così fosse, sarebbe necessario: **1)** approfondire la questione, non lasciarla nelle retrovie delle impressioni e dei dubbi; **2)** andare alla ricerca di possibili fallacie (*bias*, pregiudizi) presenti nel concetto e nella pratica della sostenibilità; **3)** trarne, se è il caso, indicazioni per correggere o integrare le sue basi convenzionali.

MOTIVI DELLA RIFLESSIONE

In generale, per “sostenibilità” si intende una visione di sicurezza e benessere per gli umani, di salvaguardia delle risorse per le generazioni future e di riconoscimento dei diritti della natura, o del non-umano. Tale visione può realizzarsi se si adottano comportamenti congruenti, cioè sostenibili.

È però sotto gli occhi di tutti che ultimamente le cose del mondo non sembrano orientate verso quegli obiettivi di sicurezza e benessere. Ecco alcuni esempi:

- gli effetti combinati della pandemia e della guerra stanno producendo gravi problemi all’economia e, in prospettiva, all’ambiente. Tra i campi più influenzati, oltre alla finanza, ci sono sicuramente la circolazione e il reperimento delle materie prime, comprese le risorse energetiche e dei semilavorati. Con grande probabilità, ciò che si era programmato nella prospettiva della salvaguardia ambientale dovrà essere rivisto; è infatti abbastanza assodato che i combustibili fossili quali il carbone avranno (in Europa e non solo) un consistente rilancio, almeno per un certo tempo;
- gli obiettivi di temperamento del riscaldamento climatico entro il 2030 si stanno allontanando, anzi è quasi certo che non potranno essere raggiunti;
- anche sotto il profilo politico-sociale e della sicurezza delle persone appare evidente la messa in discussione di principi che sembravano abbastanza assodati almeno in Europa, come quelli di *sovranità* e di *autonomia degli Stati*, dal momento in cui la Russia li ha violati con l’invasione dell’Ucraina (senza parlare delle altre molte guerre sparse per il mondo).

Ebbene: cosa comportano questi fatti rispetto agli obiettivi, ai criteri e ai processi ai quali la sostenibilità si riferisce?

La sintesi dei ragionamenti che seguono è questa: gli indicatori che ispirano, interpretano e misurano la sostenibilità – gli SDGs e le loro varie specificazioni e declinazioni normative (goal, target, standard, rating) – sono tutti ispirati e rivolti a obiettivi che difficilmente potranno essere raggiunti nei tempi programmati e che appaiono alla luce dei fatti alquanto distonici rispetto alla cronaca, e in gran parte irrealistici.

Sostanzialmente: il quadro di riferimento della sostenibilità sta subendo profonde (e inaspettate) modifiche. Ne deriva un’incertezza riguardo all’efficacia (e alla stessa ragionevolezza) dei criteri e metodi di individuazione, programmazione e controllo dei fattori che dovrebbero realizzare la sostenibilità.

DOMANDE E DEFINIZIONI

Siamo – si potrebbe dire – in una situazione eccezionale. La pandemia, la guerra e i loro effetti combinati sono *eccezioni*. Ma eccezioni rispetto a cosa? Situazioni *fuori norma*. Ma qual è la norma?

Ci si deve così interrogare sulla norma a base della sostenibilità. Da cui poi un'ulteriore domanda che riassume le precedenti: *con gli effetti combinati di pandemia e guerra, sta forse entrando in crisi la convenzione su cui si basa (si è basata finora) la sostenibilità?*

Il termine “convenzione” indica un accordo, una base condivisa dalla quale si possano muovere i ragionamenti, le argomentazioni e le azioni, insomma un “consenso sulle premesse”.

Per “eccezione” invece si intende – come dice il vocabolario – “una deroga a una legge, a un regolamento, a una convenzione”. Se però l'eccezionalità si manifesta in modo particolarmente intenso (drammatico, prolungato, pervasivo), la convenzione può entrare in crisi e non funzionare più. Si parla allora di *disruption*, con l'affievolimento dei significati stessi di “convenzione” e di “eccezione”. Se infatti l'eccezione diventa una regola è evidente che la convenzione non è più quella di prima.

Il concetto e la pratica della sostenibilità si sono poggiate su alcune premesse convenzionali, raramente rese esplicite ma che funzionavano come assunti, cioè come “tesi che si pongono a premessa dei ragionamenti”, cose su cui non si discute perché date per certe e condivise.

LA CONVENZIONE IN CAPO ALLA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità si è costruita su diversi livelli di convenzione. Al livello più profondo ci sono stati tre elementi essenziali (“l'accordo”):

1. *Il sistema di mercato*: in economia, gli scambi, per quanto temperati dalle leggi e dalla politica, avvengono per libera negoziazione.
2. *La democrazia (o legittimità delle istituzioni)*: le organizzazioni pubbliche e private corrispondono (devono corrispondere) agli interessi delle loro comunità costituenti.
3. *L'autodeterminazione*: gli individui e le loro istituzioni possiedono contemporaneamente libertà d'azione e doveri sociali. (Si tratta di un concetto strettamente legato al precedente).

Su questa convenzione di base (“l'accordo”) si sono poi formati e consolidati nel tempo ulteriori principi (li possiamo chiamare “di secondo livello”): elementi dottrinari e tecnici condivisi dalla comunità scientifica e dai *practitioner*, che sono diventati a loro volta parte della convenzione. Tra questi:

- la definizione dei campi elettivi della sostenibilità (economica, sociale e ambientale);
- la necessità per tutti di essere *accountable* (cioè di dare conto delle proprie azioni);
- le attribuzioni (anche normate per legge) di determinati tipi e gradi di responsabilità in capo ai soggetti sociali, individui e istituzioni (organizzazioni, imprese, governi);
- l'importanza delle modalità di rendicontazione, cioè delle procedure, degli standard e delle certificazioni, con la fissazione di specifici parametri e di norme di comunicazione pubblica;
- lo sviluppo di ambiti di mercato (finanziario, dei beni e dei servizi) strettamente legati alla sostenibilità, con le loro regole specifiche;
- il formarsi di una classe professionale (accademia e *practitioner*) detentrici delle capacità tecniche e delle competenze necessarie (dal giuridico al contabile) nella progressiva formalizzazione di ciò che riguarda la sostenibilità.

Eccetera.

La convenzione riguardante la sostenibilità (“l’accordo”) si è man mano consolidata a partire da un periodo storico molto preciso, gli anni ’90 del secolo scorso, subito dopo la caduta del Muro. Si è sviluppata come temperamento delle dottrine neoliberiste e della globalizzazione, che – sicuramente vincenti – rischiavano però di non tenere abbastanza in conto la sostenibilità. C’era un nuovo e stabile ordine mondiale, con solo qualche esigenza di correzione. Stiamo osservando proprio ora che non si trattava proprio di un ordine. La convenzione si è nutrita di un’interpretazione delle cose del mondo e delle loro dinamiche che, allo stato dei fatti, è difficile non considerare quantomeno imperfetta, se non sbagliata.

POSSIBILI FALLACIE

I caratteri convenzionali su cui si è fondata la sostenibilità (mercato, democrazia, autodeterminazione: “l’accordo”) sono stati dati *per certi*, considerati *naturali*, mentre non lo erano, o non lo erano sempre. In altre parole: si sono dati per condivisi e generali assunti che invece non lo erano (e men che meno lo sono oggi), ma che corrispondevano a caratteristiche tipiche di una parte sola della comunità mondiale, l’Occidente, convinto d’essere ormai in grado di dettare per tutti le regole del nuovo ordine generale. Per dirla in breve, la cultura di fondo della sostenibilità è stata ed è generalmente *capitalistica e occidentale*: una modalità alquanto specifica di intendere i processi economici, i rapporti tra individui e istituzioni, i rapporti tra Stati, tra Stati e comunità, i diritti dei consumatori e dei cittadini. Fino a ora, la sostenibilità non ha esplicitamente messo nel conto almeno due questioni rilevanti: **a)** la legittimità di molti governi non si fonda sulla democrazia, **b)** l’autodeterminazione degli individui e delle loro istituzioni non è generalizzata (in Occidente tutto sommato sì, ma in altre parti del mondo no).

Ne deriva che dei tre fondamentali elementi su cui la sostenibilità ha preso le mosse (“l’accordo”), ve n’è solo uno che – *globalmente* – ha tenuto alla prova dei fatti: la concezione del mercato e del suo funzionamento. Alla fine, la sostenibilità nel mondo vive in un ambiente costituito e sostenuto principalmente dal mercato e da due suoi alquanto recenti ma ormai consolidati pilastri: il *liberismo economico* e la *globalizzazione*, rappresentati soprattutto dal Washington Consensus (le regole fissate da FMI, Banca Mondiale e USDT per l’economia dei Paesi in via di sviluppo, 1989) e dall’ingresso della Cina nel WTO (2001). Possiamo, al riguardo, parlare di *capitalismo globalizzato*.

Eppure, lo sviluppo degli elementi tecnici o secondari (tripartizione, accountability, rendicontazione, standard, certificazioni, ecc.) ha funzionato “come se”, cioè fingendo l’esistenza generalizzata anche degli altri caratteri fondativi (democrazia e autodeterminazione) che invece erano e sono presenti solo in una parte degli attori mondiali.

LO SI POTEVA CAPIRE ANCHE PRIMA

In molte parti del mondo i caratteri di base della sostenibilità (mercato, democrazia e legittimità, autodeterminazione: “l’accordo”) non erano tutti presenti, e non lo sono nemmeno ora: guerre e carestie in Africa, governi dittatoriali che compulsano i diritti individuali e delle organizzazioni, intere comunità discriminate, distorsioni del mercato connesse o derivanti dall’allocazione violenta del potere, ecc. Eppure, ci si è comportati “come se”, cioè come se tutti quei caratteri esistessero in tutti i Paesi. Si è trattato di un ulteriore tacito accordo (alquanto malizioso): «la sostenibilità e la possibilità del suo perseguimento sono fondate sulla triade mercato, democrazia e autodeterminazione. Assumiamo che ciò sia vero in generale, anche se sappiamo che non è così».

È stata solo una riserva mentale? Un “*wishful thinking*”? Un modo per poter comunque far migliorare le cose? Probabilmente sì.

Se ci riferiamo agli SDGs potremmo proprio ammettere che sì, che si è fatto finta che esistesse un sottofondo comune costituito da mercato, democrazia e autodeterminazione e si è tirato dritto. Ciò ha voluto dire: **1)** aver definito obiettivi di sostenibilità immaginando una omogenea e globale rilevanza dei temi per tutti gli attori (*come se* democrazia e autodeterminazione fossero globalmente diffusi al pari del capitalismo globalizzato e parimenti influenzassero positivamente il concetto e la pratica della sostenibilità); **2)** *da cui* poi sono derivati obiettivi da perseguire e criteri di rendicontazione (per esempio gli SDGs, le conferenze sul clima, gli interventi normativi dell'UE, eccetera); **3)** *da cui* sono derivati i sistemi di misurazione delle performance e la formulazione di determinati standard o rating; **4)** *dai quali e in ragione dei quali*, infine, si formula il giudizio sulla sostenibilità realizzata dagli attori (gli attori non solo non sono tutti uguali, ma non vivono tutti nelle stesse condizioni di democrazia e autodeterminazione).

Un altro elemento costitutivo della convenzione, addirittura una condizione assunta come data, è stato ed è certamente *l'esistenza della pace*, cioè di uno stato dei rapporti mondiali tali da rendere possibile e agevole il mercato e il suo sviluppo. Attenzione però: ciò non è valso in generale. Si poteva ammettere infatti che la pace non ci fosse in Africa, in Medio Oriente, in Afghanistan, ma si trattava di ambiti e attori non direttamente o pesantemente influenti sul funzionamento del mercato. Cosa profondamente diversa è se la guerra, o il rischio di guerra, si manifesta proprio "qui", all'interno delle relazioni tra gli attori che determinano, costituiscono, influenzano il mercato. È proprio quello che sta capitando. Le vicende ucraine non comportano solamente gli effetti distruttivi della guerra, ma anche le sanzioni, le distorsioni e le speculazioni che stanno modificando il mercato. È su questa modifica che si deve appuntare la nostra attenzione e che sta rivelando i bias o le debolezze della convenzione su cui si fonda la sostenibilità. Però, allo stato dei fatti, il sistema degli standard e dei rating di sostenibilità continua a funzionare (*vorrebbe* continuare a funzionare) "come se".

LA PROGRESSIVA MAGGIORE COMPLESSITÀ DELLA DOTTRINA DELLA SOSTENIBILITÀ

Un'altra cosa va considerata. Dottrina e norme riguardanti la sostenibilità si sono fatte via via più complesse e più "tecniche" e ora vivono di vita propria, come succede quando i processi diventano rigidi e formalizzati. Più l'ispirazione originaria si è trasformata in pratica, e più la pratica si è irrigidita in procedura, più ci si è allontanati dalle ragioni prime e dai contesti reali, che appaiono ormai poco rilevanti, proprio come capita nell'irrigidimento burocratico. I contesti possono anche cambiare senza che la procedura se ne accorga.

PROVIAMO A DEDURRE

Intanto un riassunto:

1. alla radice della sostenibilità c'è stata una convenzione costruita su tre pilastri: esistenza del mercato, presenza di democrazia e legittimità, possibilità di autodeterminazione;
2. ci si è impegnati a far avanzare la sostenibilità *come se* una volta accertata l'esistenza del libero mercato gli altri fattori costitutivi non fossero poi sempre così necessari; si poteva addirittura sperare che si potessero produrre per "trascinamento".
3. Dalla convenzione ("l'accordo") sono derivate pratiche, iniziative legislative, particolarità disciplinari e procedure che, man mano, si sono rese autonome dalle loro premesse: si sono irrigidite e sono diventate indifferenti ai contesti reali all'interno dei quali la sostenibilità si deve manifestare.
4. Attualmente pandemia e guerra colpiscono la sostenibilità nel suo elemento costitutivo principale, il mercato globalizzato,
5. così, il mercato indebolito mette in evidenza l'importanza dei due altri elementi costitutivi la convenzione originaria (democrazia e autodeterminazione), o meglio: mette in evidenza che senza di essi la sostenibilità diventa difficile, forse impossibile.

Se lo stato delle cose è quello appena indicato, chi ha a cuore la sostenibilità ha il dovere di riflettere, discutere e poi agire in conseguenza alle sue deduzioni. Queste deduzioni sono di diverso tipo e riguardano:

- A. la conferma o modifica della convenzione di base (“l’accordo”);
- B. la riequilibratura dei fattori della sostenibilità (economia, società, ambiente);
- C. l’inevitabilità della politica.

Approfondiamo separatamente questi concetti.

Rispetto al punto A. (“confermare la convenzione?”) è necessaria la conferma. La convenzione deve continuare a fondarsi su mercato, democrazia e autodeterminazione, ma su tutti e tre gli elementi, e ovunque. Con solo la libertà del mercato e con solo l’Occidente come riferimento la sostenibilità è impossibile. Non ci può essere sostenibilità senza che vi sia giustizia, democrazia e autodeterminazione. Significa che tutti gli aspetti costitutivi della convenzione (“l’accordo”) devono diventare *obiettivi di sostenibilità*, perché senza ognuno di essi la sostenibilità non si può realizzare.

In chiaro: democrazia e autodeterminazione devono essere considerati obiettivi di sostenibilità e come tali devono essere perseguiti *da tutti gli attori*. Non si può più agire “come se”, perché il “come se” non ha funzionato e non può funzionare.

Rispetto al punto B. (“riequilibrio dei fattori”) conviene fare una piccola deviazione.

Un modo per declinare o descrivere la sostenibilità di un’organizzazione è la valutazione ESG, cioè la descrizione delle sue performance sotto il profilo ambientale (E = *Environmental*), sociale (S = *Social*) e della legittimità istituzionale ed etica (G = *Governance*).

Con un minimo di osservazione, possiamo convenire che vi è stato fino a ora, e con una certa ragionevolezza, uno schiacciamento sulla E, una maggiore rilevanza degli aspetti ambientali rispetto a quelli sociali (S) e della governance (G).

Si potrebbe dunque dire, generalizzando, che appare necessario un maggiore interesse di tutti per la S e per la G e un allargamento della loro importanza, in particolare un maggior rilievo degli aspetti *istituzionali e sociali* (in altri termini: *politici*).

Il punto C. (“la politica”) è la conclusione ovvia e naturale e la sintesi di quanto già detto: al fondo della sostenibilità ci deve essere la politica, una visione e una pratica che tengano nel conto la giustizia e che si calino nei contesti a cui ci si vuol riferire.

Ci si potrebbe anche scandalizzare di quest’ultima asserzione, sostenendo che esistono soggetti appositi, competenze specifiche e processi specialistici per la politica e che ai protagonisti della sostenibilità (individui e istituzioni, soprattutto imprese) non si può e non si deve chiedere di fare politica. Basta però intendersi. Non si pretende né la formazione di una forza politica e men che meno la declinazione delle organizzazioni dai propri obiettivi istituzionali, ma semplicemente, in ambito di sostenibilità, non può valere il principio “qui non si fa politica”, non può valere la neutralità se entrano in gioco argomenti quali la giustizia o la difesa dei diritti che sono alla base della convenzione. “Fare politica”, come abbiamo appena visto, è necessario e naturale in determinate condizioni. Il comportamento delle istituzioni statali e private (le imprese) nelle sanzioni alla Russia dimostra (testimonia) che la politica è inevitabile per tutti e che la sostenibilità non può non venirne modellata. McDonald, Starbucks, Maserati, Zara, Coca Cola e molti altri hanno ora lasciato la Russia in seguito alle sanzioni. Non è forse questa una scelta politica? E non avrebbero potuto, quelle imprese, pensarci anche prima? Oppure: non ci si dovrebbe pensare sempre, anche quando le cose sembrano filare lisce?

PER CONCLUDERE

La prima cosa su cui ragionare è allora se – posta la conferma della convenzione (“l’accordo”) – tutti gli irrigidimenti disciplinari, normativi e procedurali attraverso i quali si descrive e si misura la sostenibilità non debbano essere almeno riletti, forse rivisti nel loro costrutto e nel loro scopo. Non si tratta di eliminarli, anzi. È necessario però verificarne la consistenza alla luce di un disegno di giustizia che deve essere un tutt’uno con la sostenibilità.

In altre parole: appare necessaria una concezione della sostenibilità molto più consapevole delle ingiustizie e delle carenze di molte società e comunità. Per essere attori consapevoli e positivi della sostenibilità bisogna essere in grado di dimostrare il proprio impegno riguardo a tutti gli elementi costitutivi della convenzione.

Una concezione chiusa della sostenibilità si interessa poco del contesto e della sua variabilità. Una concezione aperta – necessaria – persegue i suoi obiettivi di benessere e sicurezza, ma è in grado di adattare scopi, pratiche e indicatori al contesto, che deve essere interpretato eticamente e storicamente.

Questa, appena fatta, è una riflessione sulle basi della sostenibilità alla luce degli avvenimenti che hanno attraversato e stanno attraversando il mondo in questo periodo. Siamo sicuramente di fronte alla modifica del concetto e del senso della sostenibilità, alla necessità di una revisione (meglio: di una conferma consapevole) della convenzione su cui si basa, dato che è sempre più evidente la divaricazione tra una concezione rigida (e anche miope) della sostenibilità e una concezione aperta.

La pace è stata considerata un a-priori della sostenibilità, senza alcuna verifica degli elementi che la producono. Il fatto che la pace sia ora messa in dubbio fa saltare anche i parametri della sostenibilità, che hanno bisogno almeno di una revisione. La pace non può essere considerata solo “assenza di conflitto tra Stati”: bisogna concepirla in una dimensione più sostanziale. Bisogna tornare a riflettere sui fondamentali, che sono (devono essere) essenzialmente di tipo politico: democrazia, giustizia, oltre che mercato.

Sostenibilità e purpose: che rapporto c'è?

**Procedure rigide e dimensione "intima"
delle organizzazioni**

SINTESI

Ci sono due parole molto in voga: l'una, "sostenibilità", lo è già da parecchio tempo, l'altra, "purpose", sta uscendo solo ora dai circoli ristretti e un po' chic che l'hanno adottata per primi, ma sta guadagnando terreno. Di seguito si ragiona sul loro significato, ma soprattutto sul loro rapporto.

È abbastanza evidente che tra sostenibilità e purpose esistono delle attinenze: l'atteggiamento rivolto al futuro, la dimensione sociale, un fondo di umanesimo; si può così intravedere qualche sinergia. Ma sembra anche di cogliere alcune divergenze: mentre la sostenibilità si sta manifestando con un crescendo di leggi e procedure (con il rischio di un certo irrigidimento e formalismo), il purpose si presenta, almeno per ora, con una fisionomia molto plastica e indefinita, che si muove e fermenta soprattutto "dentro", nel profondo della vita delle organizzazioni.

Potrebbe trattarsi di una ragionevole convivenza, una divisione del lavoro tra "hard" e "soft": se da un lato c'è bisogno di regolare con sempre più precisione una faccenda complessa e ormai imprescindibile come la sostenibilità, dall'altro c'è anche la necessità di rivalutare quegli aspetti indeterminati e mai del tutto spiegabili (psicologici, affettivi) che fanno parte della vita delle comunità, come sono le imprese.

Potrebbe però anche trattarsi di un vero e proprio contrasto dovuto a una reazione: se la sostenibilità che una volta era un movimento si sta gradualmente trasformando in un arduo complesso di norme e procedure, ecco il bisogno di recuperare una dimensione più profondamente etica e sociale delle organizzazioni, che possa rimettere al centro le intenzioni, le aspirazioni (ma anche le voglie e le motivazioni) delle persone. Insomma: il purpose come antidoto al progressivo, forse inarrestabile tecnicismo della sostenibilità.

LA SOSTENIBILITÀ, RECENTEMENTE

Non è certo necessario spiegare cos'è la sostenibilità per le organizzazioni. Basti dire che, nata come un movimento culturale che promuoveva "altri obiettivi oltre al profitto", è diventata lo sfondo su cui si formula e si realizza la strategia delle imprese, un modo ormai necessario di definire obiettivi e valutare performance. I suoi protagonisti sono diventati molti: all'inizio c'erano alcuni imprenditori geniali e qualche teorico illuminato, poi man mano si sono aggiunti accademici, legislatori, *practitioner*, scuole, associazioni, ognuno con i propri interessi e specialismi e con le proprie logiche e visioni.

La sostenibilità trova la sua manifestazione materiale in azioni e risultati, che a loro volta fanno riferimento a documenti formali: norme, linee guida, rendiconti, sistemi di misurazione e controllo, *rating*: un apparato documentale che indirizza, manifesta, racconta e controlla il realizzarsi della sostenibilità.

Così la sostenibilità non è più solo un movimento: è diventata una pratica, e una pratica sempre più codificata.

Mettiamo d'essere un soggetto economico che si vuole impegnare nella sostenibilità. Dovremo partire dagli SDGs, poi terremo in considerazione le novità normative dell'UE – ora soprattutto la direttiva Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) –, poi ci riferiremo agli standard (GRI, EFRAG, eccetera), poi dovremo considerare ciò che stabiliscono i vari sistemi di rating e certificazione, infine dovremo stare attenti alle soluzioni consigliate da consulenti e accademici. Come ultimo passo il nostro processo sarà sottoposto allo sguardo accigliato del mercato finanziario con i suoi criteri ESG: il mercato finanziario è stato infatti illuminato sulla sua via di Damasco dalla sostenibilità e ora, addirittura, ne rappresenta lo spirito e le richieste, con un certo ribaltamento dei ruoli, quasi che fosse proprio lei, la finanza, a dettare le norme etiche.

È stata appena citata la serie di passaggi necessari per le imprese che vogliono impegnarsi nella sostenibilità. Questi passaggi si manifestano, come si è detto, attraverso documenti: linee guida, deliberazioni istituzionali, griglie, rating, dottrine, indirizzi operativi, eccetera. Siamo di fronte, insomma, a una serie di atti formali che, se intendiamo essere sostenibili, dobbiamo, più o meno rigidamente, rispettare. Facciamo allora un giochino: AA 1000, ALTIS, CDP, CSDD, CSRD, ECO VADIS, ECPI 4000, EFRAG, GBS, GRI, HRC, IASB, IFRS, IR, IRC AS, ISO 26000, ISS, ISS 4000, ISSB, MSCI, MSCI ESG Research 7500, NIBR, OIBR, OIC, PSCL, REFINITIV 7000, ROBECO SAN 4700, SBTi, SDGs, SUSTAINALITICS 11000, UNGC, VIGEO EIRIS, VIGEO EIRIS 4500, WCI KPIs.

Questa misteriosa stringa, in gran parte costituita da acronimi, è tutta riferita alla sostenibilità. Sono norme europee (o progetti di norme), standard di rendicontazione, nomi di associazioni o fondazioni, istituti privati, sistemi di rating ESG, ed è solo una parte dell'universo di competenze, norme, iniziative culturali e proposte commerciali riguardanti la sostenibilità: un coacervo che negli ultimi tempi sembra lievitare inesorabile come lo yogurt fatto in casa e che pone non piccoli problemi di orientamento e comprensione anche a chi si interessa da qualche tempo di sostenibilità.

Come si è già detto, gran parte di ciò che attiene a quegli acronimi si manifesta materialmente attraverso documenti con valore normativo: le leggi lo sono per eccellenza, ma anche gli standard di rendicontazione pretendono (pretenderebbero) di avere valore normativo, così come i sistemi di rating. Si tratta insomma di *atti vincolanti*, per quanto la loro capacità di vincolare non sia uguale: le norme comunitarie e statali hanno ovviamente un forte potere cogente, ma anche alcuni standard (per esempio il GRI) ormai ce l'hanno. Siamo dunque di fronte al progressivo formarsi di regole, alcune cogenti, altre di ordine culturale e sociale, ma pur sempre di norme si tratta. Hanno una forte influenza sulla produzione del giudizio: costruiscono il *mainstream*, la norma, la cultura. Soprattutto – ed è questo che non li rende simpatici a tutti – promuovono un atteggiamento di *compliance*, di *adeguamento* (quasi sempre giusto, non necessariamente sincero o convinto). Si può essere *compliant* (conformi e conformati) non perché ci si crede, ma perché si ha paura o perché ci si aspetta dei vantaggi; ma se non ci si crede, e se per ragioni varie passa la paura o sfuma il possibile vantaggio, non c'è più ragione di adottare quel comportamento etico.

SEGNALI DI INSOFFERENZA

Qualche preoccupazione riguardo a questa tendenza all'irrigidimento e al surplus normativo inizia a manifestarsi nelle imprese (e non solo nelle imprese). Da un lato preoccupa la sempre maggiore necessità di ricorrere alla competenza di specialisti (che infatti sono aumentati di numero), dall'altro lato ciò che viene richiesto è percepito da molte imprese (quelle meno sensibili o meno preparate) come un aumento di costi, di oneri burocratici, di responsabilità giuridica, di rischi. Sembra di essere ormai catturati da un processo inarrestabile e che si alimenta da solo.

La sostenibilità, nella sua storia, ha incontrato e prodotto molti e differenti interessi oltre a quelli delle imprese: sono quelli delle istituzioni pubbliche, della dottrina, dell'accademia, dei practitioner, della finanza, che si trova, per altro, in una posizione privilegiata, essendo stata investita del ruolo di "filtro" e assieme di giudice della sostenibilità (la logica ESG). Ognuno di questi diversi soggetti mira ad accaparrarsi una fetta del maggior valore che si dovrebbe produrre proprio in ragione della (maggiore) sostenibilità. D'altronde, come molti sostengono in accordo con il famoso articolo di Porter & Cramer, non c'è necessariamente contrasto tra produzione di valore economico e valore sociale, ma addirittura ci può essere sinergia. Un'impresa sostenibile sarà dunque, in prospettiva, capace di aumentare i suoi profitti assieme al maggiore valore sociale generato e ciò dovrebbe comportare un maggior riparto di valore tra tutti i soggetti coinvolti: impresa, stakeholder, consulenti, finanza, eccetera.

C'è un problema però: perché si manifesti il maggior valore economico indotto o creato dalla sostenibilità ci vuole *tempo*. Ci vuole insomma, dalla parte delle imprese, una visione strategica e la disponibilità a

spendere e anche parecchia pazienza, perché bisogna fare i conti con il disallineamento temporale tra i valori investiti e quelli che saranno realizzati. I valori investiti sono costi immediati (formazione, consulenza, certificazioni, rating, organizzazione, procedure, eccetera), i valori ricavati, chissà.

Tutti i principali protagonisti – dal legislatore alla finanza, dall'accademia ai practitioner – sanno che esiste questa sfasatura, ma contano ugualmente sul fatto che le imprese investano, realizzando così per loro immediati vantaggi di vario tipo. Poi verranno i vantaggi di medio periodo per le imprese stesse e, beninteso, per la collettività.

Le imprese possono accollarsi i costi della sostenibilità se i profitti attuali e la consistenza patrimoniale lo permettono. Possono avvicinarsi alla sostenibilità se ne comprendono il vantaggio complessivo, economico e sociale. Se non sono in queste condizioni, possono percepire tutta la faccenda come un mix di burocrazia e maggior costo.

Non è un problema da poco e può ingenerare nelle imprese – soprattutto nelle più piccole e meno strutturate – una reazione negativa e di rigetto complessivo. Nonostante ciò, l'inspessimento normativo aumenta. Non è più chiaro se a ricavarne utilità saranno proprio le imprese (assieme alla collettività) o se i beneficiari saranno i soggetti che compongono l'arcipelago di interessi di cui si è detto. Alcune voci cominciano ad alzarsi e stanno prendendo forza un po' alla volta ⁽¹⁾.

(1) Cfr. G.D. Mosco e R. Felicetti, *Fin troppa diligenza sulla sostenibilità delle società*, «Lavoce.info», 19 luglio 2022, <https://www.lavoce.info/archives/96293/fin-troppa-diligenza-sulla-sostenibilita-delle-societa>.

Nell'articolo, che riguarda specificamente la proposta di direttiva Corporate Sustainability Due Diligence (CSDD), gli autori, dopo aver brevemente spiegato gli obiettivi della direttiva stessa, arrivano a un giudizio alquanto critico:

La proposta suscita preoccupazione [...]: l'ambito di applicazione diretto e indiretto, troppo ampio, e che finisce per rendere particolarmente complesso il rispetto dei nuovi obblighi e per imporre oneri significativi anche alle Pmi; l'individuazione solo per relationem degli impatti negativi rispetto ai quali operano i doveri di diligenza; il sistema coercitivo e sanzionatorio, eccessivamente vasto e al tempo stesso incerto nei presupposti, che rischia di creare confusione e intralci all'economia, più che effetti concreti di sostenibilità. Si ha la sensazione, insomma, che, volendo intervenire subito su questioni giustamente avvertite come urgenti ed essenziali, la Commissione abbia elaborato una proposta eccessivamente ambiziosa, non ben calibrata nei contenuti e negli effetti.

Cfr. inoltre: N. Bagnato, M. Peroni, M. P. Sacco, *Nelle filiere globali arriva l'obbligo di due diligence sui diritti umani*, «Lavoce.info» del 4 maggio 2022, <https://www.lavoce.info/archives/94783/nelle-filiere-globali-arriva-lobligo-di-due-diligence-sui-diritti-umani> e S. A. Cerrato, *Appunti per una «via italiana» all'ESG*, in «Analisi giuridica dell'economia» n. 1, 2022, pp.63 e seg.

COSÌ È ARRIVATO IL PURPOSE, CON TUTTA LA SUA VAGHEZZA

La traduzione letterale è “scopo” o “proposito”, ma le sue connotazioni allargano molto il significato e contemporaneamente lo sfumano. Si potrebbe dire che per “purpose” esistono delle *interpretazioni* e non delle *definizioni*.

Esistono in verità delle quasi-definizioni, che avvicinano il concetto di “purpose” a quello di “missione” o “claim”. Così, per esempio, vengono intese dalla comunicazione e dal marketing, che sostengono la necessità di definire e rendere esplicita la propria visione e gli impegni che l'impresa si assume nei confronti dei clienti, degli stakeholder, della società. Non c'è una reale differenza, come si vede, con il concetto di *missione*, per cui, alla fine, non si capisce bene la ragione per cui si debba adoperare un altro nome. Chi adotta questo approccio, come si è detto, è soprattutto il marketing, argomentando che:

Il Purpose può essere **una delle principali leve di differenziazione del brand rispetto alla concorrenza**. Per farlo, lo storytelling, il racconto del brand, deve andare oltre la proposta del prodotto in sé e saper valorizzare anche valori e motivazioni che spingono l'azienda all'azione. ⁽²⁾

Oppure:

La Brand purpose può essere definita come la ragione per cui un marchio esiste al di là del fare soldi. Avere una Brand purpose è importante per un'azienda perché mostra ai clienti che non è solo l'insieme dei suoi prodotti, servizi o campagne pubblicitarie. Ha uno scopo più “alto” del semplice profitto. ⁽³⁾

Come si è detto, non c'è alcuna differenza tra questa idea di “purpose” e quella di “missione” (anche quella può essere utilizzata in chiave marketing): uno statement, una formulazione di impegni che serve a informare gli stakeholder di cosa potranno aspettarsi *complessivamente* dalla nostra impresa. Oggi nessuno statement può prescindere dalla sostenibilità, che infatti viene richiamata, esplicitamente o implicitamente, in ogni dichiarazione di missione e, per chi ce l'ha, dal purpose.

Però, questo modo di intendere il purpose o la missione è quantomeno parziale, per non dire che appare già in partenza alquanto strumentale, dunque da prendere un poco con le molle.

ALTRA INTERPRETAZIONE: ANTROPOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

C'è però un'altra accezione di purpose, di ispirazione antropologica. È spiegata molto bene da Federico Buffa in uno *speech* che si può trovare facilmente in Internet, quasi una etnografia ⁽⁴⁾.

Per dare l'idea di cosa è il purpose Buffa racconta la storia degli All Blacks, la squadra nazionale di rugby neozelandese. Si pone la domanda di come una nazione di quattro milioni di abitanti possa aver dato vita a una squadra praticamente invincibile. Prova a rispondere partendo dal racconto della migrazione dei Maori che in piroga sono trasmigrati dalla Polinesia alla Nuova Zelanda («i Maori hanno pagaiato per 4.000 chilometri»). Poi sottolinea che la nazione neozelandese – costituita da Maori e da Britannici – si è formata in condizioni alquanto speciali («molto diverse da quello che è capitato in Australia»), cioè senza che gli autoctoni siano stati colonizzati, ma con un rapporto paritario (contrattuale, regolato da reciproci interessi) tra Europei e popolazione locale. Successivamente, Buffa mette in risalto l'importanza del paesaggio della Nuova Zelanda e della sua dimensione, e di come questo paesaggio, così vasto, abbia spinto chi lo abita a vedere le cose in modo ampio e panoramico e dunque a «corteggiare lo spazio vuoto», cosa importantissima nel gioco del rugby. Arriva così a formulare una teoria del perché gli All Blacks siano così sempre vincenti: è – dice – «una questione di ecosistema». Nel gioco degli All Blacks «si rappresenta il loro ecosistema», non si gioca solo per

⁽²⁾ A. Stella, *Purpose: cos'è e perché è importante*, <https://strategiecontenuti.it/Andrea-Stella/approfondimenti/purpose-cose-e-perche-e-importante>

⁽³⁾ <https://www.studiosamo.it/glossario/brand-purpose/>

⁽⁴⁾ <https://heracademy.applygroup.it/live35-Alla-ricerca-del-Purpose.html>. È l'apertura di un workshop di HerAcademy svoltosi il 7 novembre 2019

vincere, ma per rappresentare ogni volta, anche attraverso la vittoria che lo sancisce, «il modo di mostrare la loro identità», quella che deriva dalla loro storia, dalla loro composizione sociale, dalla cultura che ne è scaturita e che viene così manifestata.

Lo speech di Buffa è molto efficace per avvicinarsi al concetto di purpose senza restringerlo in una definizione.

MA SI PUÒ COSTRUIRE UN PURPOSE?

Uno scritto di Stefano Venier⁽⁵⁾ prova a interrogarsi sulla “producibilità” di un purpose.

Anche Venier pensa che il purpose sia fundamentalmente un fatto culturale e interno all’organizzazione e che indichi (debba indicare) proprio quegli aspetti ecosistemici e identitari accennati efficacemente nello speech di Buffa. Venier aggiunge però alcuni pregnanti spunti organizzativi, mettendo in luce l’ambiguità del termine, il suo sfuggente (dunque anche manipolabile) significato. Il purpose, dunque, come “spirito”, “identità”, “ragione d’esistenza”, “spiegazione del successo”, eccetera.

Parrebbe si tratti di qualcosa “che c’è perché c’è”. Ma se non c’è? O se non appare subito evidente? Si può “andare alla ricerca del purpose”? Il purpose si scopre solo se già c’è? Oppure lo si può produrre?

Ecco cosa sostiene Venier al proposito. Il purpose può essere interpretato dalle imprese in due modi: un modo *legittimante*, rivolto a mostrare quanta coerenza c’è stata nei comportamenti dell’impresa, quella coerenza che ha portato ai risultati di oggi. (L’abbiamo visto nel caso degli All Blacks: la loro invincibilità deriva dalla loro storia, che hanno continuato a interpretare con grande coerenza.)

C’è però, secondo Venier, un’altra interpretazione del purpose:

[un modo che] serve meno a “legittimare” e più a “muovere” e “smuovere”, rigenerando a ciclo continuo le fonti che danno senso al lavoro di ogni giorno. In questa prospettiva, l’orientamento al purpose assume i tratti di un’esperienza fundamentalmente “estetica”, nell’accezione alta e nobile del termine: nel corso di essa, cioè, impariamo a “sentire” e “percepire” la necessità profonda di quello che la nostra organizzazione, in un dato momento storico, sta realizzando.⁽⁶⁾

Ne deriva, sempre secondo Venier, che anche se il purpose non è subito evidente si possa lavorare per “scoprirlo”, consolidarlo, in qualche misura produrlo.

Il purpose, secondo Venier, non è certo un “*branding proposal*” e non è nemmeno solo la manifestazione-descrizione della coerenza con la propria storia, ma può riguardare il *processo di costruzione di un ecosistema*, quello che, nel caso degli All Blacks, ha portato ai risultati che sappiamo.

⁽⁵⁾ S. Venier, *Vivere il purpose – Modelli di comunicazione e tattiche di engagement per la costruzione partecipata dello scopo dell’impresa*, in Harvard Business Review Italia, marzo 2020.

⁽⁶⁾ *Vivere il purpose – Modelli di comunicazione e tattiche di engagement per la costruzione partecipata dello scopo dell’impresa*. Cit.

Gli aspetti principali che ci è possibile estrarre da Venier sono questi:

- A. il purpose – il *sensu* dell'organizzazione – proviene dalla storia, si manifesta nelle esperienze attuali e, muovendosi dalle capacità dimostrate, le modella in prospettiva;
- B. il purpose è *a cavallo tra ciò che si è e ciò che si vuole essere* e non è fissabile una volta per tutte. Men che meno è riassumibile in una brillantissima idea che – discesa dall'alto e racchiusa in un claim – costruisce il successo, ma è la produzione di un "sottofondo" che permetta l'emergere di molte idee contemporaneamente coerenti e brillanti;
- C. questo sottofondo – il purpose – ha contemporaneamente natura *etica, estetica e civile*, cioè direttamente collegata ai valori fondanti di una comunità ⁽⁷⁾.

Se stanno così le cose, conclude Venier, il management ha grande responsabilità nella "scoperta" e nel consolidamento del purpose.

IL PURPOSE E LA RESPONSABILITÀ DEL MANAGEMENT

Ecco: il purpose non viene definito, ma riconosciuto come un *sottofondo*, una condizione nemmeno tanto precisa, ma che testimonia l'esistenza e la fisionomia dell'identità di quell'organizzazione. È qualcosa che può essere *scoperta e nutrita* e che dunque conduce alle responsabilità del management, dato che il "sottofondo" nelle imprese non si produce quasi mai senza un atto creativo e senza un'azione di predicazione e di governo, che attiene naturalmente a chi detiene la responsabilità e il potere.

Se allora, seguendo Venier, si deve contestare il deduttivismo (il purpose come una serie di concetti scoperti e imposti dall'alto, la scrittura di un branding proposal), non di meno si deve contestare l'induttivismo, cioè l'idea che tutto si produca partendo dal basso, e che sia dunque necessario solamente realizzare condizioni di libertà perché il sottofondo si crei.

L'organizzazione è infatti comunque un *luogo di potere* e chi detiene, per quanto legittimamente, il potere ha un ruolo primario nella creazione dell'*habitus* (Bourdieu), cioè delle percezioni e delle conseguenti strategie sociali degli individui.

È – molto più alla buona – quello che diciamo con "l'importanza dell'esempio", che però è solo una piccola parte delle influenze che il management produce sul complesso dei partecipanti, dato che anche il comportamento più retto e consapevole da parte del management può essere del tutto incapace di produrre le condizioni produttive e coerenti indicate come "sottofondo". Ricorrendo ancora a Bourdieu, si potrebbe dire che l'esempio fornito dal management può essere del tutto insufficiente a produrre quel capitale simbolico che a sua volta è parte essenziale, assieme alle competenze tecniche (il "saper fare"), nella produzione del capitale sociale di una comunità, per cui, saltando nuovamente a Venier,

[...] ci deve lavorare, in prima battuta, proprio il top manager, chiamato a rimodulare la propria storica funzione di puro decisore, costruendo ponti e collegamenti che sappiano esaltare il "good judgment".

(7) Il richiamo agli aspetti estetici di Venier trasporta il purpose in un ambito che si potrebbe dire filosofico oltre che antropologico. Tra le motivazioni che spingono le persone all'azione e che contemporaneamente servono loro per interpretare la realtà, c'è sicuramente l'idea di ciò che è bello (o brutto) e che diventa un tutt'uno con il loro costruito morale. Che esista una dimensione estetica dell'impresa è sicuramente certo, anche se spesso questa dimensione viene compressa e sottovalutata, subordinata a ragionamenti che promuovono argomenti apparentemente del tutto contrari, come "tornaconto" e "razionalità economica". Anche in questo caso diventa percepibile il rapporto tra sostenibilità e purpose, dato che nella sostenibilità (soprattutto nella sua dimensione più concettuale, originaria, di movimento) è naturalmente insita l'idea morale e la visione estetica.

La questione non è dunque individuare l'obiettivo e farlo calare in capo alle persone, ma stimolare *una condivisa capacità di reagire agli stimoli esterni* (mercato, società) secondo un comune criterio interpretativo, fondato a sua volta su principi e valori etici elaborati assieme e interiorizzati in modo che diventino linee individuali di comportamento e reazione.

È evidente – per tornare al rapporto tra purpose e sostenibilità – che non si può reagire efficacemente (ed eticamente) agli stimoli esterni senza aver caro il principio della sostenibilità e il concetto di *generatività*, cioè – sempre per semplificare (correndo anche il rischio di travisare o banalizzare) – di lasciar esprimere le persone all'interno di un "ambiente etico e culturale" condiviso fin dal suo concepimento e sviluppo.

L'idea di Venier ("un sottofondo da scoprire e da costruire") è richiamata in un articolo più recente che fin dal titolo mette ben in evidenza quelle indeterminanze che, almeno per ora, si accompagnano al purpose. Il titolo è *Qual è il purpose del vostro purpose?*, che è come dire proviamo a metterci d'accordo di cosa stiamo parlando.⁽⁸⁾

Gli autori sostengono che esistono almeno tre approcci diversi⁽⁹⁾ riguardanti il purpose. Posto che il purpose voglia dire "il modo di utilizzare al meglio il proprio capitale sociale", c'è un approccio che ritiene che esso, il capitale sociale, sia rappresentato dalle *competenze*, un altro che invece lo considera in riferimento alla propria *cultura* e infine un terzo che tiene soprattutto conto degli *obiettivi sociali* che l'impresa si pone. Per ognuna di queste diverse concezioni l'articolo compie un approfondimento e fornisce alcune raccomandazioni, mettendo in rilievo dei "gap ricorrenti", cioè delle difficoltà (quasi sempre dei *bias cognitivi*) a cui è necessario porre attenzione. Esempi: "quando sviluppi un business stai attento che sia coerente con gli obiettivi sociali che ti sei dato", oppure "stai attento a non produrre valore per un gruppo solo", oppure ancora "considera bene quanto allineamento culturale c'è nella tua impresa". Come si vede non si va molto al di là del buon senso, ma c'è un richiamo interessante: «analizza i gruppi (aree, ambiti professionali o altri modi in cui l'organizzazione si articola) e prova a vedere quanti interessi hanno nel purpose che tu proponi».

Non interessa tanto entrare nel merito di ciò che propone l'articolo, quanto rilevare che si sta parlando di una cosa di cui si percepisce l'utilità (forse la necessità), ma che è ancora ben lontana da una sistematizzazione (ed è forse questa mancanza di sistematicità l'aspetto più utile e interessante).

Si può aggiungere ora un'ulteriore riflessione: questi discorsi, per quanto appena accennati, rimandano a un problema: quello della democrazia-partecipazione all'interno del costruito umano-sociale "impresa". Ciò vale sia per i ragionamenti che riguardano la sostenibilità che per quelli che riguardano il purpose. Si aprirebbe in proposito un discorso lungo e impervio, che tuttavia, prima o poi, dovrà essere affrontato, dato che, come si è detto in precedenza, una della necessità della sostenibilità è di inserire nella sua costituzione e nei suoi obiettivi di fondo proprio lo sviluppo della democrazia e della autodeterminazione e bisogna tenere nel conto la difficoltà a puntare allo sviluppo della democrazia in una struttura istituzionalmente non democratica come l'impresa capitalista. Rimandiamo pure la questione, però sapendo che esiste.

⁽⁸⁾ J. Knowles, B.T. Hunsaker, H. Grove, A. James, *What Is the Purpose of Your Purpose?*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile 2022. <https://hbr.org/2022/03/what-is-the-purpose-of-your-purpose?utm>

⁽⁹⁾ [...] Our research indicates that a primary cause of this confusion is that "purpose" is used in three senses: competence ("the function that our product serves"); culture ("the intent with which we run our business"); and cause ("the social good to which we aspire"). J. Knowles e altri, cit.

SOSTENIBILITÀ E PURPOSE: DIREZIONI DIVERSE?

Che impressione ci fa la differenza di impostazione (e di complessità) tra il percorso imboccato dalla sostenibilità (oramai così strutturata, formalizzata, necessaria) e il purpose con le sue belle allusioni e le sue nutrienti incertezze? Si percepiscono i collegamenti, ma siamo lontani dal definirli e soprattutto dal renderli gestibili.

Torniamo a quello che si diceva all'inizio: tra sostenibilità e purpose potrebbe esserci una buona collaborazione, ma potrebbe anche darsi che il recente successo del purpose sia una reazione delle imprese (dell'umanità delle imprese), contraria a quel mix di maggior costo e più burocrazia che la sostenibilità sembra privilegiare.

Qualcuno potrebbe anche percepire il purpose come un arretramento: torniamo dentro, guardiamoci tra noi, diventiamo più intimi, eccetera, e questo proprio nel momento in cui – attraverso la sostenibilità e il suo riconoscimento – l'essere sociale delle imprese appare necessario, per quanto troppo strutturato e codificato, troppo controllabile e giudicabile.

Eppure, abbiamo visto che il purpose non può prescindere dalla sostenibilità, che contiene giusto quell'afflato etico e sociale che giustifica oggi l'esistenza in vita della forma impresa. A meno che, nel suo progressivo irrigidirsi, la sostenibilità non abbia perso per strada (o rischi di perdere) proprio quell'afflato sociale che ne è stato l'origine.

Cosa ci piacerebbe che capitasse? Che il purpose fosse inteso come un ulteriore consolidamento della coscienza sociale, come ricerca di maggiore precisazione e miglioramento dei comportamenti umani costituenti la comunità impresa. Benissimo dunque norme, standard, rating e linee guida della sostenibilità, ma che potessero essere impiegati e vissuti come effetti (descrizioni, misurazioni) di un progressivo consolidarsi di rapporti umani consapevoli delle responsabilità che spettano alle persone, come l'esito formale di miglioramenti il cui scopo non è l'incremento del rating per accedere con maggior vantaggio a finanziamenti, o per avere un maggiore punteggio in una gara pubblica, ma *perché ci si crede*, perché si ha un'idea che il mondo possa-debba diventare più giusto e perché si ritiene che la propria impresa (la propria comunità) abbia un ruolo in questo progresso. Insomma: perché l'identità della nostra organizzazione, frutto di un comune e libero concorso, possa rendere tutti i partecipanti più consapevoli di sé e in grado di condividere fatiche, idee e successi in quanto produttori di una storia, di un'immagine, di una identità.

La missione, il purpose e la loro relazione

Reciproco sostegno tra due cose quasi uguali

Nelle pagine precedenti si è provato a ragionare del rapporto tra purpose e sostenibilità, accennando al fatto che esistono similitudini e connessioni, ma non facili da definire, soprattutto perché “purpose” ha un significato alquanto incerto (e bene che sia così). Si è visto infatti che su “purpose” esistono differenti interpretazioni: alcune lo indicano come una necessaria e stringata presentazione di ciò che differenzia l’organizzazione da tutte le altre e che deve servire come biglietto da visita per avere più chance sul mercato; altre assimilano “purpose” allo “scopo ultimo” dell’organizzazione⁽¹⁰⁾; altre ancora, di taglio più sociologico o antropologico, mettono invece l’accento sullo “spirito”, sulle ragioni profonde per cui i partecipanti o gli osservatori assegnano all’organizzazione una certa identità.

Sempre precedentemente ci si chiedeva se esista reale differenza tra “purpose” e “missione”, o se non si tratti di due parole per dire la stessa cosa, insomma: due sinonimi, uno più moderno e *cool* dell’altro. Proviamo ad approfondire lavorando per deduzioni.

La prima deduzione, alquanto banale, è questa: se fossero la stessa cosa, dopo molti anni di onorato servizio di “missione” non ci sarebbe stato bisogno di introdurre “purpose”. Assumiamo dunque il fatto che indichino due cose diverse, per quanto non sia chiaro dove stiano le differenze.

Sul significato di “missione” non ci sono dubbi: si tratta di una dichiarazione formale (uno *statement*) di ciò che l’organizzazione si impegna a fare per l’interesse degli shareholder e stakeholder. È dunque qualcosa di chiaro, esplicito e, almeno per un certo tempo, stabile. Equivale, *mutatis mutandis*, a un programma o a un manifesto politico. Qualcosa, insomma, che si intende fare – anzi, “che sarà fatto” – e che serve poi agli interlocutori per verificare se agli impegni sono corrisposti i risultati. Non è detto tuttavia che la missione corrisponda con precisione all’identità dell’organizzazione, che è costituita da molti più elementi.

Possiamo dunque evidenziare fin da ora due aspetti propri della missione e che invece non appartengono sempre al purpose: la *formalità* (cioè la fissazione verbale, le parole sulla carta) e la *stabilità* (almeno per un certo tempo).

Il purpose, da parte sua, non è necessariamente formalizzato, espresso, contenuto in una frase, come alcune riflessioni precedenti hanno spiegato. Potrebbe addirittura essere qualcosa di *esistente ma indicibile*, talmente connesso con l’identità dell’organizzazione – difficile da riassumere in poche parole – da non poter essere riassunto.

Rifacciamoci ai dizionari. La traduzione più accettabile di “purpose” è “scopo”, ma c’è anche un altro significato, quello di “senso”: l’oggetto, al di là delle sue prime evidenze, al di là delle sue dichiarazioni o addirittura delle sue intenzioni, viene percepito in un determinato modo (“il senso della tal cosa”).

Si tratta allora di decidere se il significato di “purpose” si avvicina di più a “scopo” o a “senso”. Se il significato che intendiamo attribuire a “purpose” coincide con “scopo” si aprono due tipi di problemi. Il primo è questo: ogni impresa in forma di società possiede uno statuto che in uno dei primi articoli enuncia lo scopo sociale. Sotto questo profilo non sarebbe necessaria alcuna aggiunta, per cui “purpose” sarebbe al massimo una ripetizione di ciò che già lo statuto enuncia (su questo argomento – l’importanza dello scopo istituzionale delle organizzazioni – si tornerà in un prossimo articolo).

⁽¹⁰⁾ «A corporate purpose [...] is the ultimate priority of the organization, its reason for existence or *raison d'être*. It represents the highest priority within an organization. It is the end and not the means through which the end is attained. Another way of means through understanding corporate purpose is to conceive of it as the ultimate priority of the organization that cannot be reduced further.» S. Basu, *Corporate Purpose – Why it Matters More than Strategy*, Routledge Library Edition, 1999.

⁽¹¹⁾ Nella definizione di Basu della nota precedente si sostiene proprio questo: il purpose dovrebbe rappresentare “la priorità assoluta dell’organizzazione” e far riferimento “solo allo scopo e non ai mezzi per perseguirlo”. È evidente l’idea di “sintesi” o “estrazione” di cui ho detto. Un sottoprodotto insomma.

Il secondo problema è un poco più sottile: si potrebbe sostenere che il purpose (lo scopo) è “una specie di distillato della missione”, una sintesi che, tra tutto ciò che la missione enuncia, estrae proprio la cosa più importante. In sostanza il purpose sarebbe una rielaborazione, un bignamino, un sottoprodotto della missione. Potrebbe allora veramente essere una fatica inutile dare tanta enfasi a un sottoprodotto, considerando inoltre che si rischierebbe di perdere parecchio di ciò che la missione enuncia. ⁽¹¹⁾

Se invece il significato che attribuiamo a “purpose” è quello di “senso” le cose cambiano. “Senso” ha un significato vago, contingente e, infine, non facilmente comunicabile. Quando interpretiamo una cosa o un fenomeno “a senso” (o “a sensazione”) intendiamo ragionare di qualcosa che sappiamo esistere ma che non riusciamo (o non vogliamo) esplicitare del tutto, perché qualsiasi tentativo ulteriore di spiegazione non riuscirebbe a trasmettere la realtà di quella cosa che, appunto, percepiamo nella sua completezza solamente “a senso”. Si tratta delle emozioni che abbiamo avuto, della complessità che difficilmente siamo in grado di dipanare nella descrizione, delle sfumature più o meno lievi che abbiamo colto, insomma di qualcosa che sfugge a una descrizione ordinata, ma che pure percepiamo, e che sappiamo essere rilevante nella definizione dell’oggetto.

«Ho incontrato la persona tal dei tali. Ci siamo salutati amichevolmente. Le ho chiesto come stava. Mi ha risposto che stava bene, ma io a senso, ho capito che aveva degli affanni». Cosa sarà stato che ha prodotto questo giudizio nel nostro ipotetico parlante? Il modo di vestire della persona? La sua stretta di mano? Il suo sguardo poco diretto? Il tono della voce? Il fatto che è apparsa una piega amara sulla sua bocca? La sua inopinata magrezza? Che un conoscente abbia parlato della sua condizione non felice? La sua nota Abitudine all’estrema riservatezza per la quale è difficile credere alle sue parole?

In sostanza: c’è un *mood*, sullo sfondo di questo ipotetico raccontino, un’atmosfera che ha fatto in modo che a senso si potesse esprimere un giudizio dubbioso sul fatto che quella persona stesse veramente bene. Ci sono cose che definiscono l’identità (o anche semplicemente lo stato, la condizione) di un soggetto che non sempre sono definibili in modo certo, ma che sappiamo essere costitutive di quella identità (o di quello stato). Nello scritto sul rapporto tra sostenibilità e purpose si è parlato di *sottofondo*, cioè dell’aura che accompagna (o illumina, o rende più scuro) l’oggetto di cui parliamo e che ne determina l’identità percepita. Ecco: questo potrebbe essere il purpose, che è in grande misura indicibile, ma solamente percepibile.

Nel momento in cui noi tentiamo di contenere il purpose in un breve enunciato («*the ultimate priority of the organization that cannot be reduced further*») quasi certamente lasciamo per strada qualcosa, non riusciamo a rendere completa la descrizione. È più o meno la stessa cosa quando parliamo di “immagine” che contiene una parte esplicita, di connotati visibili e misurabili e una parte implicita fatta di segni e simboli a volte progettati e a volte no, di sensazioni prodotte da una serie collegata di fatti e intenzioni. Ne deriva che tentare di fissare il purpose in una dichiarazione formale (uno statement, un manifesto, un impegno esplicito) è inutile o addirittura sbagliato. Una definizione formale è invece propria della missione, ma, come si spera di avere argomentato, questa è solamente una parte – emergente, visibile, programmatica – del purpose, che è ben altro. Se diamo retta a Buffa nel suo speech per HerAcademy ⁽¹²⁾, il purpose degli All Blacks è contenuto tanto nella loro storia, quanto nella loro “Haka” (la danza di guerra), tanto nel viaggio di avvicinamento in piroga alla Nuova Zelanda anni e anni fa, quanto nel fatto che i Maori non sono mai stati colonizzati. Tutto ciò converge e si amalgama nella costruzione (sempre Buffa che parla) di un *ecosistema sociale*, cioè in un ambiente umano dotato di equilibrio, di capacità generativa, di unicità identitaria.

Missione e purpose non sono la stessa cosa, ma c’è sicuramente tra i due concetti un legame stretto (generativo). La missione è un impegno esplicito rivolto a obiettivi, modi e vincoli liberamente assunti. Il purpose è il sottofondo, l’ecosistema, il senso, l’ambiente che l’organizzazione è stata in grado di produrre

⁽¹²⁾ <https://heracademy.applygroup.it/live35-Alla-ricerca-del-Purpose.html>. Rimando per una appenapiù approfondita spiegazione al precedente articolo già citato.

e modellare e che si manifesta principalmente attraverso modi di essere, storia e memoria collettiva, linguaggi e soprattutto simboli (la Haka nel caso degli All Blacks, l'abbigliamento più o meno *casual* dei nerd delle imprese della West Coast, gli apparati liturgici delle chiese, eccetera) e che corrisponde a quel *non detto* che tuttavia viene percepito da tutti – “a senso” – come il complesso di caratteri per cui l'organizzazione esiste e genera continuamente se stessa.

È evidente che, proprio perché si tratta di un fatto processuale, è impossibile fissarlo in modo definitivo come in una fotografia e lo si comprende unicamente attraverso il complesso delle manifestazioni dell'organizzazione stessa, che si sviluppano a partire dal passato, che si manifestano nel presente e che si prolungano nel futuro. In sostanza: il *sensu* dell'organizzazione non si definisce verbalmente e non si immobilizza in una dichiarazione, ma si mostra proprio con le modalità ineffabili della realtà esistente, che non ha bisogno di spiegare il perché esiste, *proprio perché esiste come tale* (e come tale è percepita). In termini più correnti (secondo un classico linguaggio aziendale) il *purpose* si avvicina (ma con maggiore ricchezza antropologica) alla cultura organizzativa, cioè al modo condiviso dai partecipanti di interpretare la realtà e di conformare i propri comportamenti con l'intenzione di modellare tale realtà in un certo modo.

Proprio per fissare i termini del ragionamento: la missione è *dichiarativa*, il *purpose* è *performativo*. Nell'un caso *diciamo*, nell'altro caso *mostriamo*. E a questo punto potrebbe essere più facile interpretare la loro relazione.

Una chiara, esplicita, formale e condivisa missione è un formidabile contributo alla costruzione e consolidamento del *purpose*. Se la missione è chiara e “buona”, se deriva da un processo partecipativo giusto, se tutti (il management in particolare) interiorizzano e interpretano con coerenza e creatività gli obiettivi della missione, se esiste all'interno dell'organizzazione consapevolezza della storia e fantasia nella sua interpretazione, se la missione è ben motivante rispetto ai comportamenti individuali, se è data libertà generativa ai partecipanti all'interno della missione condivisa, se tutto ciò (e anche altro) funziona come si deve, ecco che “il senso” si manifesta e ogni spettatore e interlocutore riconosce subito che proprio *quello lì* è il *purpose*.

In sostanza: se c'è una missione che guarda avanti, che enuncia gli obiettivi giusti, che attrae i soggetti che vedono in essa la propria realizzazione professionale e umana, ecco che il *purpose* si nutre e cresce. Si potrà inoltre realizzare un'efficace dialettica tra due termini (e concetti) così prossimi ma non identici: una missione che nutrirà il *purpose* e un *purpose* che qualificherà, specificherà, migliorerà la stessa missione, proprio perché i partecipanti avranno generato quei simboli che “a senso” ognuno comprenderà come la rappresentazione più efficace e veritiera di ciò che è l'organizzazione.

Si potrebbe concludere che bisogna disporre di una missione (uno *statement*) che orienti la creazione e il consolidamento del *purpose*, che tuttavia non viaggia sulle parole, ma sulla capacità (delle persone e soprattutto del management) di nutrire la missione, affidando ai comportamenti il compito di manifestarla.

Sostenibilità, etica, morale

Le dichiarazioni valoriali delle organizzazioni

PERCHÉ RAGIONARE DI PREMESSE VALORIALI

Nei due capitoli precedenti si è iniziato a ragionare di “premesse valoriali” delle organizzazioni, quelle dichiarazioni d’impegno etico che ispirano e indirizzano scelte e comportamenti. Nel primo si è trattato del rapporto tra sostenibilità e purpose e nel secondo del rapporto tra purpose e missione.

È possibile ora compiere un altro passo: saranno ripresi alcuni degli argomenti già toccati, poi si approfondiranno alcuni aspetti riguardanti la struttura e le diverse componenti delle premesse valoriali e si esporranno alcune valutazioni sul modo in cui oggi vengono formulate, si rimarcherà infine la loro utilità-necessità.

All’apertura dei bilanci di sostenibilità delle imprese troviamo quasi sempre la dichiarazione del loro “credo”: le ragioni d’esistenza e gli obiettivi fondamentali che ci si impegna a perseguire. A volte si tratta solo di poche parole, altre volte di testi più articolati. In entrambi i casi lo scopo di questi enunciati è di ispirare, inquadrare e comunicare le politiche di sostenibilità dell’organizzazione.

La domanda che molti si fanno è se queste dichiarazioni servano veramente, e a cosa: se siano una specie di biglietto da visita più o meno ben fatto da distribuire con leggerezza, oppure qualcosa di più serio e impegnativo, un vero e proprio giuramento da rispettare come si conviene a ciò che si considera sacro. Comunque sia, si tratta di pratiche che meritano qualche riflessione, anche perché queste dichiarazioni sono state fino a non molto tempo fa il principale (se non l’unico) riferimento di base per le politiche di sostenibilità dell’impresa e la pietra di paragone per la valutazione delle loro performance, ma ora lo sono un po’ meno.

L’impressione è infatti che – piano piano – le dichiarazioni valoriali (*principi, valori, purpose, missione*) siano state sospinte un po’ al margine, rimpiazzate da altri e più potenti riferimenti.

Eppure, è molto importante che le organizzazioni si interrogino e “deliberino” sulla propria funzione sociale, ancorché economica. Se è obbligatorio osservare quanto dispongono le leggi e le procedure in fatto di sostenibilità, ancor più necessaria è la dimostrazione d’aver fatto propri i medesimi principi ispiratori, elaborandoli e manifestandoli in modo originale.

LE QUESTIONI DA CONSIDERARE

Diciamola un po’ meglio. Gli stimoli a trattare l’argomento sono questi.

- C’è un crescendo di norme che inquadrano sempre più rigidamente i comportamenti delle imprese in fatto di sostenibilità: convenzioni internazionali, leggi, dottrine e procedure. Da un lato è un fatto molto positivo, perché vuol dire che esiste una visione più larga e condivisa di ciò che *deve essere* la sostenibilità, ma dall’altro lato c’è il rischio che le organizzazioni siano sollevate dal compito di riflettere su loro stesse per una cosciente assunzione di responsabilità. Sappiamo che nessuna legge o convenzione può arrivare a sostituire la coscienza individuale, che deve continuare a rimanere vigile e a manifestarsi con atti volontari. Dunque, il fatto che ogni organizzazione definisca la propria unicità etica (o la propria identità) è molto importante, per sé e per gli stakeholder.
- C’è una totale discrezionalità dell’impresa per l’elaborazione delle premesse valoriali e per la forma che devono assumere. Non esiste, in sostanza, un modo riconosciuto per costruirle ed esporle.
- La qualità delle premesse valoriali, quando ci sono, è molto varia: a volte sono formulazioni convincenti ed eleganti, ma altre volte sono frasi un po’ tirate via, quando non addirittura brutte e banali. Certo, con un po’ di impegno critico chi legge può farsi un’idea del grado di convinzione e di sincerità con cui le imprese perseguono i loro obiettivi di sostenibilità, ma non esiste ancora qualcosa che assomigli a un “modo di recensire” queste formulazioni. La dottrina non si è ancora impegnata al riguardo.

Ci si può porre così qualche domanda: bisogna che nella formulazione delle dichiarazioni valoriali ci siano, ordinatamente esposti, *principi, valori, purpose e missione* o basta una sintesi? L'elaborazione di una dichiarazione valoriale deve impegnare direttamente il massimo organo di governo oppure bastano l'impegno della comunicazione e del marketing? Bisogna che ci sia un ampio e consistente coinvolgimento di tutti i partecipanti (e fino a qual livello)? Che rapporto c'è tra gli atti fondativi (l'atto costitutivo, lo statuto, i regolamenti) e queste formulazioni? Comunicarle vuol dire esporre la propria *morale* o la propria *etica*? Si deve trattare di un vero e proprio *impegno politico*, o qualcosa da prendere più alla leggera? Insomma: esiste un'ampia possibilità di approfondimento e discussione.

SUI DOVERI E SUL RITEGNO DEL LETTORE (CHE POI È UNO STAKEHOLDER)

Come si è detto (e come si dirà meglio più avanti) da qualche tempo le dichiarazioni valoriali delle imprese sembrano meno importanti anche in ragione del maggior rilievo che hanno assunto leggi, pratiche e dottrine della sostenibilità. Ormai esistono *indirizzi politici* (gli SDGs), *normativi* (le direttive UE) e *disciplinari* (gli standard), che inquadrano abbastanza rigidamente i comportamenti delle organizzazioni e che dunque possono sollevare le imprese dal compito di dichiarare con precisione ciò che intendono fare nella vita. Ciononostante, le formulazioni valoriali non sono sparite. Quasi tutte le imprese in apertura dei piani di sostenibilità e delle rendicontazioni enunciano i loro impegni in forme diverse e diversi stili. Alcune volte sono poche frasette sintetiche, altre volte dichiarazioni ariose e parecchio impegnative.

È possibile trovare formulazioni valoriali che si concentrano su di un paio di sostantivi allusivi, che però lasciano abbastanza il tempo che trovano. Esempio: l'impresa Tizio riassume il tutto in due parole: *passione e coraggio*. Non ci dice altro su come pensa sia fatto il mondo, su cosa ritiene di dover fare in quel mondo, sugli impegni che si prende al riguardo. Ciò non significa che non possieda sensibilità e impegno, però se ci ha detto che i suoi riferimenti valoriali sono solo *passione e coraggio*, noi come possiamo verificare se si sono manifestati? Tra la sua dichiarazione valoriale e le performance descritte dal bilancio di sostenibilità c'è pochissima relazione.

Poi c'è l'impresa Caio, un poco meno sintetica di Tizio. Questa espone prima i suoi valori, poi la sua missione (che lei chiama inopinatamente *mission*). Tra i valori, *enuncia il rispetto dei diritti fondamentali della persona*, aggiungendo che si tratta "delle garanzie fondamentali riconosciute dalle leggi nazionali e sovranazionali a tutti gli uomini". Sta sostenendo dunque che tra i suoi valori c'è il rispetto della legge. Forse è pleonastico, dato che il rispetto della legge dovrebbe essere un principio scontato (forse non è un valore, ma proprio un principio). Ma c'è dell'altro. Tra i valori ci sono "eccellenza dei risultati", "responsabilità", "spirito di squadra", "innovazione" e "sostenibilità".

Ma vediamo ora cosa ci dice l'impresa Sempronio. Qui si va giù più pesanti: i suoi valori sono "passione", "orgoglio", "eccellenza", "responsabilità", "squadra", "integrità", "empatia", "impegno", "collaborazione", "fiducia", "creatività", "entusiasmo", "condivisione", "rispetto". Ci verrebbe da chiedere qualche spiegazione: «Quando dici *spirito di squadra* cosa intendi? Cosa succede nella pratica? E *l'eccellenza* come si misura, come si manifesta? E come fa *l'entusiasmo* a essere un valore, perché o ce l'hai o non ce l'hai, l'entusiasmo. E *il rispetto*? Non è forse dovuto? Insomma, come facciamo a capire, alla fine, se ce l'hai fatta o no, se gli esisti sono stati coerenti con i tuoi impegni?»

Sono tutti esempi (veri) di dichiarazioni valoriali che si possono trovare in apertura dei rendiconti di sostenibilità, qualche volta anche delle DNF (*Dichiarazioni non finanziarie*). Si tratta spesso di formulazioni che strizzano l'occhio al lettore, fingendo che il significato dei termini impiegati sia tutto chiaro, mentre molto spesso non è così. Il lettore, da parte sua, sta quasi sempre al gioco, manifestando tacita comprensione verso queste frasi molto evocative ma di incerto contenuto.

Perché sia le imprese che i loro interlocutori si comportano in questo modo? Fa parte di un particolare galateo della sostenibilità? È una specie di saluto cortese, una forma di *ouverture* necessaria ma non così importante? Le imprese o le organizzazioni che nemmeno espongono i loro criteri di fondo e i loro obiettivi fondamentali (ce ne sono) sono reticenti o solamente pratiche, sapendo che quelle formulazioni non portano da nessuna parte?

E noi lettori – noi stakeholder – perché non pretendiamo quella chiarezza e precisione verbale per cui sia possibile avere un'idea più confacente di cosa significano veramente *spirito di squadra, orgoglio e passione*?

QUALCHE RAGGUAGLIO

Agli albori del movimento della sostenibilità (allora, una trentina d'anni fa, si chiamava *Responsabilità Sociale d'Impresa*, poi *CSR*) il principale risultato visibile furono i bilanci sociali. Non era stato facile far passare l'idea: qualcuno aveva cominciato a crederci ma molti altri facevano fatica a capire e ad apprezzare, così ci volle del tempo perché quelle prime iniziative avessero diffusione. Poi, non appena le avanguardie dimostrarono una convinta resistenza e la platea cominciò ad allargarsi, iniziò a formarsi una dottrina, cioè un modo condiviso di trattare la materia, di concepire (e fare) le cose. Così si presentarono i primi problemi dottrinali e pratici.

Una prima questione fu “come deve essere fatto un bilancio sociale” e la discussione imboccò due strade, una che si muoveva “verso valle” e l'altra “verso monte”.

Da una parte (a valle) si cominciò a discutere su cosa dovesse contenere il bilancio e quale dovesse essere il processo della sua elaborazione. Voleva dire: quali informazioni dare e come reperirle. Dall'altra parte (a monte) ci si chiese su quali premesse si dovessero fondare i bilanci sociali, che a differenza dei bilanci economici non potevano adoperare la quadratura dei conti per la valutazione delle performance. Ci fu quasi subito un accordo sulla necessità di una formulazione di partenza che rappresentasse la pietra miliare, il sostegno logico e processuale della rendicontazione: per redigere un bilancio sociale bisognava *esplicitare la missione*, che doveva evidenziare gli obiettivi principali, così che poi fosse possibile valutare se gli esiti avevano corrisposto agli impegni.

Consideriamo il fatto che si era in ambito ancora del tutto volontario e non normato: non esisteva ancora una tradizione e men che meno leggi che inquadrassero la materia. Essendo tutto volontario, le regole erano necessariamente interne: «sono io che decido di fare questa cosa (il bilancio sociale) e, esponendo la mia missione, ti dico che regola mi sono dato, in modo che poi tu lettore possa verificare se sono stato ai patti o meno».

Successivamente le cose si raffinarono e divennero più complesse su entrambi i lati della dottrina della rendicontazione.

A valle nacquero e si consolidarono gli *standard* (gli argomenti da trattare nel bilancio sociale) che divennero via via più analitici. Oltre agli standard comparvero le *linee guida* (le mosse da fare). Si arrivò così a ragionare sul funzionamento delle organizzazioni e sui processi che dovevano essere messi in atto. Si produssero significativi collegamenti tra responsabilità sociale, fattori organizzativi e modalità di informazione e comunicazione.

Sul versante “a monte” – quello delle premesse, della missione – ci fu un analogo moto d'approfondimento, ma un poco più incerto e appena sfiorato dalla nascente dottrina. Apparvero però alcune novità ed esperimenti: qualche impresa, oltre alla missione, cominciò a esporre in capo ai suoi impegni programmatici i *principi* e i *valori* e apparvero i primi *codici etici*, le regole più analitiche di relazione tra imprese e stakeholder.

Ma ecco che le cose si svilupparono ulteriormente ed entrarono in campo altri protagonisti. Un forte contributo allo sviluppo della sostenibilità (pratiche e dottrina) iniziò a essere fornito dalla legislazione. La sostenibilità delle organizzazioni si connetteva ormai con le politiche pubbliche, anche perché le cose del mondo lo imponevano, in particolare per ciò che riguardava i fattori ambientali, in rapido processo degenerativo. Però, man mano le disposizioni legislative e le procedure diventavano più stringenti, gli aspetti "a monte" – pur non scomparendo – si riducevano d'importanza, come se leggi e procedure li avessero resi meno significativi e necessari.

VIDEO KILLED THE RADIO STAR

Come si è appena detto, sui processi "a valle" la dottrina si è spesa parecchio, e altrettanto la legge. Esiste ormai un complesso di regole e di convenzioni internazionali che inquadrano la rendicontazione e i processi di sostenibilità delle organizzazioni in modo alquanto rigido. Su ciò che sta "a monte" non è successa la stessa cosa. Tutto sommato è comprensibile: la sostenibilità si manifesta (si deve manifestare) in ambiti eminentemente pratici ed è connotata dall'urgenza di descrivere e controllare delle azioni, di misurare degli esiti. Sono molto più importanti i risultati che le intenzioni. Legge e dottrina hanno sempre più rigorosamente normato ciò che è "a valle", astenendosi invece su ciò che deve/può essere "a monte". C'è insomma una certa ritrosia della dottrina della sostenibilità a indagare sul costruito morale ed etico delle organizzazioni, come se si trattasse di questioni private, rispetto alle quali deve valere un criterio più o meno assimilabile al rispetto dovuto ai dati personali: «non mi importa il perché hai fatto una certa cosa, quello che mi interessa è valutare i suoi effetti e i suoi impatti» (soprattutto se questi effetti e impatti sono già predeterminati da, appunto, leggi e convenzioni). Tutto molto giusto, ma dobbiamo considerare che il grande sviluppo degli aspetti processuali e procedurali della sostenibilità può condurre a una certa meccanicità e, via via, al rischio di concepire la stessa sostenibilità delle imprese come un complesso di procedure rivolte alla *compliance*, piuttosto che come un esame di coscienza continuo riguardante lo "stare nel mondo" delle organizzazioni.

ETICA-ESTETICA

Ci dovrebbe essere invece una ragione per così dire "estetica" per ragionare delle premesse valoriali delle organizzazioni. Nel crescere d'importanza dei processi di sostenibilità "normati", le dichiarazioni valoriali che molte organizzazioni pongono in esergo dei loro bilanci di sostenibilità sono libere da ogni vincolo. Se ne vedono così delle più varie forme, a volte con una certa tendenza all'eccesso e all'iperbole, con effetti estetici quantomeno discutibili. Ora, tra sensibilità estetica e convinzioni profonde (principi e valori) c'è uno stretto rapporto: se un sistema valoriale odora di esagerato o di banale si fa una certa fatica a credere che poi le pratiche e i loro esiti siano veri e sinceri.

Il fatto è che il progressivo irrigidimento dottrinario (standard, linee guida, norme giuridiche) solleva alquanto la coscienza, non invita sempre all'esame di sé. Se da un lato spinge alla *compliance*, dall'altro lato può liberare ogni sfrenatezza verbale, come nel caso dell'impresa Sempronio. Se il progressivo strutturarsi delle regole rende meno significative le premesse valoriali, ecco che ci si può anche sentire meno vincolati alla sensatezza e al buon gusto. Il fatto è, come si è detto, che si sa molto bene ormai come ci si deve comportare "a valle", ma non è lo stesso per quello che riguarda "a monte". Spesso non ci si interroga nemmeno su cosa siano o debbano essere veramente le dichiarazioni valoriali, fatte confluire nel generico ancorché dominante regno della comunicazione. Allora, senza nessuna pretesa di definire quale debba essere la norma per le formulazioni valoriali, proviamo a scendere un poco di più nel significato e nella funzione di queste dichiarazioni.

PRENDIAMOLA ALLA LARGA: ETICA E MORALE

Intanto una prima asserzione: le dichiarazioni valoriali delle imprese fanno riferimento all'etica. Sembra scontatissimo, ma è bene dirlo. Per essere capziosi si potrebbe anche dire che fanno riferimento all'etica e *non alla morale*. L'etica non arriva fin nel profondo di ciò a cui (legittimamente) ognuno crede, si ferma prima. L'etica è ciò che si intende come socialmente necessario, e che deriva da un accordo.

"Etica" e "morale" sono concetti attinenti ma non identici. Per farla breve (e un poco grossolanamente) si potrebbe dire che "morale" fa riferimento a *ciò che è bene e ciò che è male* (ed è dunque "assoluta"), mentre "etica" fa riferimento a *ciò che è giusto e ciò che non lo è* (ed è dunque "relativa")⁽¹³⁾. Al riguardo esiste un'ampia letteratura che però non è mai riuscita a porre confini netti tra i due significati.⁽¹⁴⁾

I due termini e la loro relazione hanno prodotto (almeno da Machiavelli in avanti) una notevole serie di problemi logici e filosofici, dato che non sempre ciò che è etico è anche moralmente apprezzabile e questo avviene perché nel comportamento etico è inevitabilmente contenuto un disegno (politico) che per raggiungere i suoi scopi è disponibile anche a transigere con la propria morale. Facciamo un esempio semplice: l'educazione molto rigida del figlio – militaresca addirittura – può essere percepita dallo stesso genitore che la pratica come *moralmente* negativa ("non si puniscono così i bambini, ciò è male!"), ma *eticamente* giusta, perché rivolte a uno specifico disegno educativo. La politica in generale si muove per decisioni e azioni in cui la morale è a volte sacrificata, ma che sono finalizzate a produrre un determinato futuro assetto sociale, che sotto il profilo politico viene considerato giusto.

Il confronto tra ciò che a *livello della morale* "bisognerebbe fare" e ciò che *alla luce dei fatti* è "necessario fare" è esperienza d'ognuno e comporta il confronto tra principi morali e realtà. Essere del tutto in pace con se stessi nella vita d'ogni giorno è difficile. Così è possibile seguire alla lettera i precetti morali solo a patto che bene e giustizia coincidano del tutto, cioè che vi sia linearità e totale coerenza tra i principi morali, i comportamenti e i loro effetti concreti. Ma quasi sempre succede che non vi sia immediata coincidenza e che sia dunque necessario compiere una scelta: o sto dalla parte del bene (la morale) o sto dalla parte del giusto (l'etica).

Certo, se si elimina l'etica, o se la si fa del tutto coincidere con i propri principi morali la faccenda si risolve, come – per fare un esempio aggiornato – in Iran, dove la polizia morale bada a suon di randellate che le donne portino il velo, e in modo acconco. In questo caso la dialettica etica-morale non esiste per nulla: la morale impone quel velo, messo in quel modo, e stop. Quando parliamo di "integralismo" ci riferiamo

⁽¹³⁾ Per "etica" si può anche intendere lo studio dei motivi che soprassedono ai comportamenti umani, cioè alle ragioni che spingono individui o comunità a concepire come giusta o ingiusta la tal cosa.

⁽¹⁴⁾ Ecco, solo per esempio, alcuni modi per trattare il rapporto tra etica e morale: «La **Morale** è l'insieme dei principi generali che guidano il nostro comportamento e le nostre relazioni; l'**Etica** è la pratica, la modalità della loro applicazione. È difficile dare una definizione dell'etica perché l'etica non è solo morale ma soprattutto propensione a fare il bene, a preoccuparsi degli altri. Essere etici non significa solo fare ciò che si deve fare, ma farlo al meglio, cioè bene.»

<http://www.athenaeumnae.it/lezioni-on-line/funzioni-e-pratica-delle-etiche/che-cose-la-morale-e-che-cose-letica/>

«Spesso etica e morale sono usati come sinonimi e in molti casi è un uso lecito, ma è bene precisare che una differenza esiste: la morale corrisponde all'insieme di norme e valori di un individuo o di un gruppo, mentre l'etica, oltre a condividere questo insieme, contiene anche la riflessione speculativa su norme e valori. Se la morale considera le norme e i valori come dati di fatto, condivisi da tutti, l'etica cerca di dare una spiegazione razionale e logica di essi.»

<https://it.wikipedia.org/wiki/Etica>

«Ci siamo spesso chiesti quale sia la **differenza tra etica e morale**. Molto spesso i due termini vengono usati come sinonimi ma in realtà non è così. Il termine **etica** deriva dal greco *èthos*. Per etica si intende quel ramo della filosofia che analizza il comportamento ritenuto corretto, il modo di pensare e dei valori giusti che si dovrebbero seguire in qualsiasi circostanza. Il focus dell'etica è senza dubbio lo studio di norme che l'individuo dovrebbe utilizzare nella propria vita quotidiana. [...]

Il termine **morale**, invece, proviene dalla parola latina *moràlia* e sta ad indicare la condotta diretta da norme, la guida secondo la quale l'uomo dovrebbe agire. In sintesi la morale studia il rapporto tra il comportamento, i valori ed infine la comunità. La *morale* in questo caso è intesa come oggetto di studio dell'etica. [...]

<https://cultura.biografieonline.it/morale-etica-differenze/>

proprio a chi assume la sua morale, i suoi precetti, come *non negoziabili*, obbligo assoluto per chiunque, a prescindere dagli effetti, dalle ricadute, da come la pensano o si comportano gli altri.

Chi al contrario concepisce la realtà nella sua complessità, dunque con maggiore tolleranza verso l'umana varietà, sarà portato, pur non deflettendo dai suoi principi morali, a considerare le azioni, sue e degli altri, in modo meno intransigente: «io sono convinto dei miei principi morali, ma pur mirando alla loro realizzazione finale sono disponibile a scendere a patti con la realtà, negoziare, aggirare gli scogli che la mia morale potrebbe sistemare sulla mia strada. Devo considerare dunque le *eccezioni* alla mia morale». Ciò avviene quando – e capita molto spesso, quasi sempre – tra bene e giustizia non vi sia un rapporto immediato, con l'emergere inevitabile dei dilemmi etici: qual è il comportamento giusto in questa specifica situazione?

Ma nella realtà della nostra vita le eccezioni alla nostra morale sono veramente eccezioni? Oppure l'eccezione deve essere considerata come una normale declinazione della realtà? In questo secondo caso – la normalità delle eccezioni – appare la necessità dell'etica, o la concezione di giustizia: non si vive senza principi morali (ognuno di noi volente o nolente ce li ha), ma se si deve vivere insieme agli altri nel mondo c'è bisogno anche di un'etica, che è come dire di *politica*, cioè di accordo, tolleranza, negoziato.

Una interpretazione basale del mondo – di ciò che è bene oppure male – è necessaria: la mia morale. Ho bisogno di un modello che semplifichi la vita. Però sempre si tratta di un modello, una rappresentazione semplificata, senza tante eccezioni. Quello che però sappiamo è che la realtà è invece non solo percorsa, ma *costituita* da eccezioni, cioè da declinazioni dal modello.

La politica e l'etica sono la gestione delle eccezioni, dunque la gestione della normalità.

Da diverse centinaia d'anni, dal momento in cui in Europa si è man mano consolidata la laicità della politica, sono i riferimenti all'etica quelli che determinano gran parte delle relazioni sociali. Ciò non significa che ognuno di noi non possieda o non debba possedere il suo mondo di riferimenti morali che alla fine produrranno un vero discrimine tra ciò che è moralmente accettabile e ciò che non lo è. Però, posta la base morale completamente condivisa da una comunità ("non uccidere, non rubare, non dire falsa testimonianza, ecc."), sulla scena pubblica ciò che vale è l'etica, cioè la relazione-confronto tra ciò che è giusto e ciò che non lo è.

Ecco, dette un poco meglio, le ragioni per cui quando trattiamo di premesse valoriali e di sostenibilità siamo del tutto all'interno del campo dell'etica, cioè di quelle convenzioni per cui una comunità – nel nostro caso un'organizzazione – definisce ciò che è giusto. Rimangono pure i riferimenti morali la base per la vita d'ognuno, ma quando costui entra in relazione con altri è l'etica che conta, a meno che quell'ognuno – o quella società – non sia integralista, cioè convinto che la sua propria idea di ciò che è bene o male debba essere la regola per tutti gli altri.

Nel caso delle imprese è difficile incontrare dei rigorosissimi riferimenti morali (di solito in questi casi si parla di "calvinismi"), mentre è più facile trovare un certo relativismo etico, cioè una predisposizione al massimo adattamento alle condizioni pur di perseguire alcuni obiettivi (specialmente il profitto) che si ritengono lo scopo vero. Dunque si può assistere a un eccesso di transigenza, a una troppa plastica coscienza. Trovare un equilibrio è dunque difficile, ma necessario, proprio per la condizione delle cose del mondo e per le crescenti oggettive responsabilità delle imprese.

SISTEMA VALORIALE: DEFINIZIONI

Proviamo a essere proponenti, a osservare quali potrebbero essere alcuni riferimenti generali per l'impresa che intende contribuire al miglioramento sociale.

Innanzitutto: è necessario collocarsi in una determinata dimensione storico-culturale. Siamo in Europa, siamo in democrazia, abbiamo rispetto per ogni tipo di morale purché sia a sua volta rispettosa delle basi (convenzionali) sulle quali sono state costituite le nostre società. L'aspetto di cui dobbiamo essere consapevoli è che, comunque, una dichiarazione valoriale è sempre un manifesto politico, che cioè espone il nostro costruito etico. È possibile ora passare a qualche tentativo di definizione.

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

Sono propriamente gli aspetti che strutturano e sostengono il nostro quadro etico-sociale e che manifestano l'esistenza di un patto tra noi e gli altri che riconoscono le medesime intenzioni di base (come è, per esempio, la nostra Costituzione nei suoi primi articoli). In sostanza: «noi partiamo da questi assunti, queste sono le cose che diamo per ferme e a partire dalle quali costruiremo le nostre intenzioni e le nostre regole di vita, in quanto "basi di giustizia"». Sono riferimenti che non hanno bisogno d'essere spiegati in quanto parte della nostra natura sociale. Se non ci fossero loro, non ci saremmo nemmeno noi come esseri parlanti, pensanti e sociali. Non si allude a niente, si dichiara e basta. Siamo nell'ambito del "naturale", cioè di quello che è tale in quanto tale.⁽¹⁵⁾

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

Sono le mete che intendiamo raggiungere e che determinano fortemente la nostra identità e il nostro modo d'essere nel mondo. I valori non sono precisi come i principi perché sono visioni che traguardiamo per orientarci. Si tratta di approssimazioni, proprio perché non possono avere tutti i caratteri della certezza. Sono delle *aspirazioni* e anche delle *ispirazioni*, nel senso che vorremmo tanto arrivare lì (aspirazioni) e in ogni nostra azione e ragionamento ci impegniamo a tenerne conto (ispirazioni).⁽¹⁶⁾

Missione: sono *gli impegni veri e propri* che l'organizzazione si assume. Si potrebbe dire che è "l'articolazione operativa" dei valori: un conto è dire «voglio raggiungere quel determinato obiettivo» e un altro conto è dire «per realizzare quel determinato obiettivo devo specificarne i caratteri, definire lo stile della mia azione, considerare l'ambiente in cui dovrò operare, pesare gli effetti della mia azione sui diversi pubblici con cui entrerò in contatto, individuare i miei alleati (stabilendo con loro dei patti), ipotizzare il riparto di oneri e benefici dei partecipanti, eccetera».

⁽¹⁵⁾ Si consideri, *ad abundantiam*, che non si parla di "basi morali", ma di "basi etiche", cioè derivanti da una convenzione tra uguali che non mette in discussione, ma nemmeno considera, le convinzioni morali d'ognuno. Se invece di vivere in uno Stato laico e democratico fossimo in uno Stato etico, o in uno Stato teocratico, o in uno Stato totalitario le cose sarebbero diverse: i principi sarebbero essenzialmente di tipo morale e pretenderebbero un'adesione assoluta, senza considerazione per qualsivoglia eccezione. Si tratterebbe, come si è accennato, di completa coincidenza dell'etica con la morale dominante, come capita ovunque sia negata la libertà di coscienza appellandosi a una superiore autorità, sia essa Dio o lo Stato.

⁽¹⁶⁾ Torniamo un momento all'impresa Caio, quella che sostiene che tra i suoi *valori* c'è il rispetto dei diritti fondamentali della persona. Se avesse detto che tra i suoi *principi* c'è il rispetto dei diritti fondamentali della persona non ci sarebbe niente da obiettare, perché significherebbe che si tratta della base indiscussa su cui poi elabora e persegue la propria specifica visione del mondo e la propria visione della giustizia. Se invece Caio lo concepisce come un valore, significa che non si tratta tanto di una base indiscussa e condivisa con tutti gli altri ma di un obiettivo, di qualcosa che determina la propria individualità e il proprio specifico scopo di vita, insomma qualcosa che non c'è ancora, che non esiste nella coscienza sociale e che dunque va predicato e promosso. È evidente che non è così: per quanto i diritti fondamentali della persona siano spesso negati, si tratta di un principio socialmente accettato, di qualcosa che determina la stessa configurazione dei normali rapporti tra individui e tra individui e istituzioni nella nostra società. Se fosse stato formulato da Caio come "realizzazione completa del principio di salvaguardia dei diritti fondamentali della persona" allora sarebbe stato realmente un valore.

Per una sintesi che più sintetica non si potrebbe: i principi sono delle DICHIARAZIONI (“appartengo a questo mondo”), i valori sono delle INTENZIONI (“voglio migliorare quel mondo così”) e la missione è una PROGRAMMAZIONE (“ti spiego come voglio farlo e con chi”).

Tra principi, valori e missione è un progredire di duttilità: i principi sono solidi e fermi; i valori sono, a partire dai principi, degli *ideali* verso i quali ci si orienta. Per quanto precisi, i valori si potranno modellare, specificare, arricchire. La missione è ancor più duttile, perché deve tenere conto della mutevolezza delle condizioni al passare del tempo e all’evolvere di molte variabili.

SISTEMA VALORIALE: COLLOCAZIONE

Il “sistema valoriale” dovrebbe dunque essere *la parte di più forte contenuto etico-filosofico delle basi costituzionali dell’organizzazione*. Cosa vuol dire? Proviamo a spiegare.

L’atto costitutivo e lo statuto di una società già contengono ed esplicitano i principali riferimenti valoriali secondo il criterio che “le basi etiche di un’organizzazione non possono mai divaricarsi dal loro costrutto istituzionale”. Una S.p.A., proprio per il fatto di essere una S.p.A., esprime già una necessaria visione etica che corrisponde alle sue finalità d’esistenza. Sostanzialmente, una S.p.A. serve innanzitutto a valorizzare i capitali conferiti, e in capo alla sua esistenza non ci può essere altro di così rilevante⁽¹⁷⁾. A sua volta, una ONP (Organizzazione Non Profit) ha come priorità il perseguimento un determinato obiettivo sociale, che diviene il *must* assoluto, senza la realizzazione del quale tale organizzazione non ha perseguito i suoi obiettivi istituzionali. La pluralità degli assetti istituzionali delle organizzazioni deriva proprio da questo: per raggiungere specifiche finalità sono necessari determinati assetti istituzionali.

Sappiamo però che le finalità di qualsiasi organizzazione non coincidono solo con il loro primo motivo d’esistenza, quello meramente istituzionale. Ci sono altre cose e altri obiettivi nell’orizzonte delle istituzioni, proprio perché esse sono un “coacervo di interessi e di volontà”: ci sono shareholder e stakeholder e ognuno di questi introduce nel funzionamento e nell’identità dell’organizzazione qualcosa di suo.

Dunque: il dato istituzionale (per esempio il fatto di essere una S.p.A.) non ci basta. Ci dice solo che bisogna produrre e distribuire valore economico e non ci dice *come, quando, dove e con chi*. Per altro *l’istituzione lo sa*, cioè è consapevole che la sua identità è fatta anche da altro. Ed ecco dunque che gli statuti delle organizzazioni (S.p.A., cooperative, fondazione, associazioni, ecc.) approfondiscono proprio alcuni di quegli argomenti, introducendo articoli che riguardano, oltre lo *scopo sociale* (“la priorità assoluta”) *l’oggetto sociale* (“i mezzi e i campi di intervento”), poi anche le modalità operative, le regole di decisione, eccetera eccetera. Tutti questi aspetti (che si trovano fin dai primi articoli degli statuti) hanno già la capacità di connotare (eticamente) un poco meglio quella organizzazione. Ma non è finita, perché c’è molto altro nel complesso mondo delle organizzazioni. Questo “molto altro” riguarda la loro collocazione, il loro “essere nel mondo”, che gli statuti non possono contenere, anche perché esso si trasforma nel tempo.

Ecco, quando parliamo di “sistema valoriale” dobbiamo sicuramente intendere le basi istituzionali, ma soprattutto quel complesso di intenzioni e comportamenti che determina la particolarità dell’organizzazione, il suo modo di pensare, le sue finalità “ultra-istituzionali” e che – una volta soddisfatta la sua natura istituzionale – definiscono proprio il suo “essere nel mondo”.

Con il crescere della visibilità delle organizzazioni e con il loro essere sempre più percepibili sulla scena pubblica non sono più sufficienti gli statuti. Per “essere nel mondo”, ci vuole qualcosa in più. Si generano così (l’abbiamo visto) altre dichiarazioni d’impegno e descrizioni identitarie: l’esplicitazione della missione, i principi e i valori di riferimento, i rendiconti di ciò che si è realizzato al di là di quello che la natura

⁽¹⁷⁾ È vero che esistono le *società benefit*, ma anch’esse non mettono in discussione la priorità di valorizzazione del capitale. “Aggiungono” a questa priorità un altro obiettivo istituzionale, modificando in parte la loro primigenia natura. Si tratta certamente di una trasformazione (un “ibrido”) da considerare con attenzione perché indica una via appena accennata che però potrà avere importanti sviluppi futuri.

istituzionale richiede. Tutto questo si è sviluppato anche per merito della crescita d'importanza della CSR e poi della sostenibilità, che hanno obbligato le organizzazioni a dire chiaramente "di cosa si fanno carico" oltre ai loro obiettivi istituzionali.

C'è ora una domanda che conviene rendere esplicita. Se il sistema valoriale (principi, valori e missione) è così importante, perché le organizzazioni non lo inseriscono direttamente nei loro atti costitutivi? Nei loro statuti?

Le ragioni sono essenzialmente due. La prima è che si tratta di fatti alquanto mutevoli, o almeno meno rigidi ed eterni del puro dato istituzionale. Mentre la natura di una S.p.A. è quella e rimane quella (a scampo di vere e proprie rivoluzioni), i disegni etici risentono fortemente dei cambiamenti culturali e dell'ambiente. Sono insomma più plastici.

La seconda ragione è di tipo linguistico: la dimensione etica dell'organizzazione si esprime di solito in un linguaggio più suggestivo e adatto a produrre "afflatti affettivi" nell'interlocutore. Uno statuto è, per quanto possibile, freddo e oggettivo, scritto in "giuridichese". Un sistema valoriale deve adoperare allusioni, rimandi ed enfasi che devono non solo spiegare, ma anche – con moderazione e sempre con buon gusto – "far battere il cuore".

Ci sono alcuni esempi di tentativi di far coincidere statuti e dichiarazioni valoriali, ma con risultati alquanto infelici: statuti di difficile lettura e interpretazione, prolissi e linguisticamente squilibrati, pieni di chiose e rimandi, con gli aspetti di tipo valoriale depotenziati nella loro efficacia comunicativa.

La dimensione giuridica è altra cosa rispetto al disegno etico, per quanto tra le due dimensioni non possa esservi contrasto. Sono due modi diversi di osservare lo stesso oggetto e devono rispettare le loro singolari caratteristiche.

Ecco: è stata un po' lunga, ma era necessario provare di chiarire perché si considera il sistema valoriale "la parte di più forte contenuto etico-filosofico delle basi costituzionali dell'organizzazione".

Le basi costituzionali sono dunque fatte dell'atto costitutivo e dello statuto, più le altre forme di esplicitazione *del perché, del come e del con chi* le organizzazioni intendono vivere, prosperare e produrre utilità. Le dichiarazioni valoriali rimandano "al mondo che vogliamo", alle regole di interazione tra persone e categorie sociali, agli impegni volontari verso gli stakeholder, al mondo delle idee che è stato assunto come riferimento.

Siamo in ambito *propriamente politico*, che si espande oltre la natura istituzionale per diventare l'identità di quella organizzazione.

ANCORA SUL RAPPORTO TRA SOSTENIBILITÀ, APPROCCIO NORMATIVO E COMPLIANCE

Abbiamo visto che, man mano, la sostenibilità delle imprese è stata sempre più inquadrata da norme e convenzioni "di livello superiore", come i programmi ONU, le direttive della UE, le leggi nazionali, i sistemi di rating. Queste norme e convenzioni portano a sintesi (ma anche ispirano) tendenze sociali, modelli di pensiero, galatei e soprattutto le performance dei soggetti (le organizzazioni, le imprese). D'altro canto, è proprio questo il loro scopo: produrre specifici comportamenti.

Il fatto è che corrispondere alla norma può però delimitare e impoverire l'impegno etico diretto e autonomo delle imprese, impegno che potrebbe manifestarsi molto meglio, con vantaggio per gli stakeholder e per la stessa organizzazione. In sostanza: più la norma diventa rigida più è facile che ci si senta un po' deresponsabilizzati, che ci si limiti al suo rispetto invece di cercare obiettivi e soluzioni che producano maggior valore. Si chiama *deriva verso la compliance* (supina accettazione della regola), staccata da una vera e sincera intenzione etica.

Nella compliance dell'impresa verso la norma – si tratti di leggi, standard o rating – è insito il pericolo della burocratizzazione. È al contrario necessaria una rivalorizzazione dei fattori primi che devono guidare le azioni delle organizzazioni verso la sostenibilità. Ciò si realizza con l'esplicitazione del proprio impegno etico, con un maggiore impegno di elaborazione e comunicazione del proprio sistema valoriale.

È necessario il rinvigorimento della politica (o dell'etica) delle organizzazioni, con, in capo a tutto, l'esigenza di avere chiaro ed esplicitare l'obiettivo di giustizia a cui si mira.

Le organizzazioni private – le imprese – devono essere consapevoli del peso che hanno nel mondo e anche degli affanni e delle difficoltà che pesano sulle altre istituzioni, quelle pubbliche, alla rincorsa di fenomeni globali che rischiano di sfuggir loro di mano. Non si pensa certo alla privatizzazione del sociale o all'appropriazione della politica da parte delle imprese, ma a un innalzamento della coscienza sociale delle istituzioni private. Bisogna allora che tali organizzazioni private non siano solo ossequienti alla norma, che non si limitino a corrispondere alle lunghe e complicate filiere degli standard, dei rating ESG, dei rendiconti ingessati da precisissime regole, ma che dimostrino (alcune lo fanno) di avere le idee chiare sulla condizione sociale, sul giudizio che ne danno e sugli obiettivi che, conseguentemente, devono essere stabiliti, poi raggiunti.

AVERE LE IDEE CHIARE (E FARLO VEDERE)

Distinguere tra principi, valori e missione è necessario per chiarire bene quale sia il sistema valoriale di riferimento: non solo da quale ambiente di civismo e cultura si proviene (i principi), ma a quali ideali ci si ispira (i valori), infine quali sono, molto più vicini alla pratica, gli impegni assunti (la missione).

La mancanza di chiarezza – diciamo pure la confusione – tra questi differenti livelli e significati è ciò che porta poi a quei simpatici e creativi blob a cui si accennava all'inizio, con le loro roboanti dichiarazioni, oppure con le loro esangui sintesi. Il risultato è lo stesso: parole non innocentemente evocative, ma produttrici di rumore.

Naturalmente non tutte le imprese si comportano così. Vi sono dichiarazioni valoriali che fanno emergere la riflessione che le ha prodotte e il metodo che le ha infine fissate in parole e frasi. Per rendersene conto è però necessario uno sforzo e una intenzione interpretativa da parte del lettore che non sempre ci sono. Consideriamo infatti quella ancora non sufficiente voglia di capire da parte degli stakeholder a cui si è accennato, che però – proprio per non rischiare di essere nello stesso tempo idealisti e pretenziosi – non si può rivendicare.

È allora il mondo alquanto variegato della sostenibilità che innanzitutto se ne deve far carico. Proviamo a vedere come.

Una buona formulazione del complesso valoriale non può essere richiesta per legge. Diciamo dunque che gli Stati o le organizzazioni sovranazionali non possono avere voce in capitolo oltre il loro necessario compito di inquadramento generale. Ci sono però due fondamentali protagonisti che possono dare un contributo: la dottrina e infine (e sopra ogni altro) le stesse imprese.

La dottrina: se si sono costituiti organismi volontari riguardanti gli standard non si vede ragione per cui anche relativamente al modo di esporre i riferimenti valoriali non possano esistere indicazioni e consigli. Si potrebbe partire proprio (e con una certa leggerezza) con quelle recensioni delle dichiarazioni valoriali a cui si accennava in precedenza, recensioni che per esempio mettano in rilievo i possibili divari tra dichiarazioni e risultati. Se qualcuno ci dice che tra i suoi valori c'è *entusiasmo, eccellenza o spirito di squadra* sarebbe il caso che ciò fosse in qualche modo verificato e misurato. Così, dato che spesso si tratta di evocazioni del tutto generiche e non misurabili o verificabili in alcun modo, la recensione potrebbe sommessamente consigliare di tenere queste frasi per la pubblicità televisiva, ma non per le cose serie come dovrebbero essere le politiche di sostenibilità e le loro rendicontazioni. Ovviamente, le possibilità da parte della dottrina di intervenire sulle dichiarazioni valoriali sono molte e diverse e non solo legate all'esempio appena fatto. Sarebbe utile cominciare a ragionarci.

Le imprese: se le possibilità di intervenire nella materia della dottrina e dei *practitioner* sono molte, ancor di più lo sono proprio per le imprese. La prima possibilità riguarda il tono e la plausibilità delle dichiarazioni valoriali: l'invito è alla sobrietà, al realismo e alla sensatezza. Le "promesse" devono riguardare cose ragionevoli, direttamente connesse con la natura dell'impresa e con il business e l'ambiente di riferimento. Principi, valori e impegni devono connettersi in modo naturale con le cose che l'impresa fa tutti i giorni. Vanno evitate dichiarazioni pompose che all'interlocutore non dicono niente e soprattutto bisogna che ci sia modo di verificare il collegamento tra il determinato valore enunciato e gli esiti a cui si è arrivati. Per esempio: se l'impresa Tizio è veramente convinta che i suoi fondamentali valori siano *passione* e *coraggio* e basta, che provi anche a dire come noi che leggiamo possiamo verificare se nei fatti queste formulazioni sono state rispettate, cioè se la passione c'è stata e l'impegno anche. Dato che si tratta di cosa alquanto difficile, si potrebbe consigliare almeno di ridurre i toni, o di riservarli a ambiti più ristretti di una comunicazione pubblica, per esempio parlandone esclusivamente all'interno, con i lavoratori che – senza l'aiuto di standard – sarebbero molto probabilmente in grado di valutarne la consistenza, la probabilità di realizzo, le modalità di manifestazione. Se anche questo risultasse difficile o impossibile, forse sarebbe il caso di soprassedere e di evitare simili esuberanze.

La cosa veramente più importante per le imprese è decidere il ruolo e l'importanza delle dichiarazioni valoriali, che è come dire «decidere se si fa veramente sul serio», considerando che, come per molte altre manifestazioni che ruotano attorno alla sostenibilità – è difficile dall'esterno capire se si fa sul serio o meno. La prima (forse l'unica) che può saperlo è proprio l'impresa, *perché la verità è nel processo che ha portato a quelle dichiarazioni e non nel suo esito formale*. Come dire che ci possono essere delle belle dichiarazioni valoriali che non producono alcun sostanziale effetto pratico proprio perché il processo è stato debole, intermittente, poco coinvolgente. Un conto è la dichiarazione scritta da un bravo *copywriter* nella sua silenziosa stanzetta e un altro è il risultato di un confronto tra coloro che poi dovranno mettere in pratica le cose, cioè dimostrare nella realtà quel complesso di riferimenti e impegni.

Ancora e infine per le imprese: potrebbe essere utile il rigoroso riparto del sistema valoriale in principi, valori e missione, attribuendo ai tre termini significati di maggiore consistenza. Ciò faciliterebbe di gran lunga il lavoro dell'interprete, ma in questo caso si rimanda la palla nel campo della dottrina, a cui spetta sicuramente la prima mossa.

Su questi argomenti si tornerà più avanti, dato che si tratta di questioni a cui si attribuisce grandissimo rilievo nella prospettiva della sostenibilità.

Stakeholder engagement come performance

Benefici reali e valore "in sé"

IN BREVE

Il concetto è questo: per quanto riguarda i suoi risultati concreti (maggiore conoscenza, solida pattuizione, efficace confronto, eccetera) lo *stakeholder engagement* conta molto poco, quasi niente. Vale invece parecchio dal punto di vista performativo. È cioè *l'atto in sé* che conta e che produce valore, al pari – per fare qualche esempio – di un pellegrinaggio, di una visita al cimitero, di altre attività giustificate dalla loro natura rituale.

COSA DICE IL GRI 2021

Il GRI 2021 – il più recente aggiornamento del più famoso e diffuso standard di rendicontazione di sostenibilità – assegna grande importanza agli stakeholder e al loro coinvolgimento. Il GRI non si sofferma in definizioni o descrizioni. Si limita a dire che gli stakeholder sono individui o gruppi che hanno interessi in vario modo connessi con le attività dell'organizzazione e ne elenca le categorie più comuni ⁽¹⁸⁾, specificando che

“stake” è qualcosa che ha valore per un individuo o un gruppo e che può essere influenzato dalle attività dell'organizzazione ⁽¹⁹⁾.

Anche il significato di “stakeholder engagement” è trattato con una certa scioltezza:

L'obiettivo dello stakeholder engagement può essere, per esempio, di identificare effettivi o possibili impatti, oppure di prevenire o mitigare possibili impatti negativi ⁽²⁰⁾.

Si tratta ora di convenire su come è possibile realizzare il coinvolgimento degli stakeholder, l'ingaggio, e come esso debba essere rendicontato. Ecco cosa dispone il GRI ⁽²¹⁾:

- innanzitutto, bisogna spiegare perché sono state scelte determinate categorie di stakeholder e non altre;
- illustrare le modalità delle consultazioni e la loro frequenza;
- chiarire se si è trattato di un rapporto diretto, o attraverso rappresentanze, oppure con il coinvolgimento di esperti (“other credible independent expert resources”);
- a quale livello delle organizzazioni interessate si è svolta la consultazione;
- si deve comunque trattare sempre di una relazione “a due vie” (un dialogo, insomma); bisogna inoltre essere consapevoli che il risultato dipende dalla buona fede d'entrambi gli interlocutori;
- è necessario evidenziare le eventuali barriere o difficoltà nella realizzazione di un proficuo rapporto tra gli interlocutori;
- bisogna fare particolare attenzione alla relazione con le categorie più vulnerabili, deboli o meno favorite;
- è necessario rendicontare sul modo in cui le informazioni sono fornite agli stakeholder perché, nel dialogo, la loro consapevolezza sia sufficiente;
- bisogna riportare fedelmente quello che gli stakeholder hanno comunicato, e come queste informazioni sono state impiegate dall'organizzazione.

Eccetera.

⁽¹⁸⁾ «Le categorie più comuni di stakeholder sono i partner commerciali, le organizzazioni della società civile, i consumatori, i clienti, i dipendenti e gli altri lavoratori, i governi, le comunità locali, le organizzazioni non governative, gli azionisti e gli altri investitori, i fornitori, i sindacati e i gruppi più vulnerabili.» GRI Standards, GRI 2, General Disclosure, p. 87.

⁽¹⁹⁾ GRI Standards, GRI 1, Foundation 2021, p. 13.

⁽²⁰⁾ GRI Standards, GRI 2, General Disclosure, p. 87.

⁽²¹⁾ *Ibidem*, p. 87 e seg.

Cosa si capisce scorrendo questo puntuale elenco? Che il GRI si sta sforzando per dare consistenza e credibilità – una *struttura* – a un processo complicato, pieno di incertezze e cosparso di interrogativi logici e procedurali. Ha provato a fornire una patente di oggettività, addirittura di *verità*, allo stakeholder engagement.

Ma è possibile, in questo campo, parlare di verità?

LA RAPPRESENTAZIONE

Quello che si capisce (e che chiunque abbia qualche dimestichezza con la materia sa bene) è che lo stakeholder engagement consiste nel coinvolgimento di un gruppo di interlocutori liberamente individuati dall'organizzazione. Non c'è nessuno, oltre all'impresa, che può decidere chi sono i soggetti con cui essa ritiene d'avere particolarmente a che fare, e con i quali è necessario avviare un dialogo.

In verità nemmeno l'impresa sa chi sono veramente i soggetti con cui ha a che fare. Ne conosce alcuni, ne ipotizza altri, mette nel conto che ce ne possano essere altri ancora, ma gli interlocutori dell'organizzazione sono inevitabilmente indeterminati, intermittenti, misteriosi, al pari delle relazioni che ognuno ha con il resto del mondo. (Sappiamo che tra noi e tutti gli altri esistono al massimo sei gradi di separazione, ma nessuno di noi conosce il soggetto del sesto grado, che però è, almeno un poco, un nostro stakeholder.)

Si tratta dunque di scegliere, di attribuire ad alcuni un compito di rappresentanza. A costoro l'organizzazione riconosce il delicato incarico di interloquire con lei, perché diventino, alla fine e in qualche modo, suoi alleati, consulenti, giudici. Tale scelta (fatta o meno a cuor leggero) equivale a costruire un *modello*, la semplificazione di una realtà più vasta. Con questo modello l'impresa stabilisce (o pensa d'aver stabilito) un patto: «ti attribuisco il compito di farmi da consulente, giudice, maestro. Io ti dico cose, e ti chiedo cose. Tu mi risponderai, e sul tuo giudizio io costruirò parte dei miei impegni futuri».

L'impresa, avviando lo stakeholder engagement, crea una rappresentazione degli stakeholder (dà a loro un volto e una voce), e, nello stesso momento in cui li figura li incarica d'essere i suoi interlocutori. È quello che avviene in una rappresentazione teatrale, in cui prima si attribuisce a un personaggio un determinato compito nella storia, poi si affida a un attore il compito di impersonare quel personaggio. Il processo è analogo: l'impresa affida a un determinato soggetto (singolo o gruppo) il compito di rappresentare una più vasta categoria, invitandolo – con un copione più o meno definito – a recitare assieme a lei la sua parte.

Fino a questo punto non può essere che così: l'impresa non sa veramente chi sono i suoi stakeholder: ne sceglie alcuni, tra essi ne seleziona un gruppetto che poi definisce come rappresentanti della più vasta platea.

C'è però una questione: l'atto del rappresentare produce un'immagine, un simulacro, che supera ed elimina l'oggetto reale di cui ha preso il posto. «In ogni forma di rappresentazione qualche cosa si trova al posto di un'altra: rappresentare significa essere l'altro di un altro, che viene insieme evocato e cancellato dalla rappresentazione» dice Fernando Gil.⁽²²⁾

È esattamente così: abbiamo individuato i nostri stakeholder, abbiamo selezionato quelli per noi più importanti – quelli critici –, tra essi ne abbiamo scelti alcuni a rappresentare la loro categoria, e a questo punto, ecco, *li ingaggiamo*. Significa però che l'oggetto rappresentato (la vasta platea degli stakeholder) non c'è più: l'abbiamo sostituito. Esso ora non ci interessa più, anzi, non esiste più: al suo posto c'è la sua rappresentazione.

Ogni volta che si realizza una rappresentazione si travisa l'oggetto, offrendolo in una nuova forma. Ora di fronte a noi esiste un altro oggetto, che è contemporaneamente *ciò che è e ciò che rappresenta*.

⁽²²⁾ F. Gil, voce "Rappresentazione" in Enciclopedia Einaudi, 1980, vol 11, pag. 546.

La rappresentazione, si è appena detto, annulla l'oggetto rappresentato: nello stakeholder engagement io non ho più davanti i clienti, o i fornitori, ma soggetti che io ho deciso rappresentino i clienti o i fornitori, ai quali dirò cose o chiederò cose che sanciscano il nostro patto, che però non è con l'intera categoria dei clienti o fornitori, ma che ora riguarda me da un lato e, dall'altro lato, il simulacro che ho creato.

Alla fine, me la sarò suonata e cantata da solo: ho deciso chi sono (ho *figurato*) i miei interlocutori, ho scambiato con loro le informazioni che ho deciso io, ho ascoltato ciò che hanno detto, scegliendo poi ciò che ho ritenuto valido, utile, veritiero. Il patto che ne deriva è la conclusione delle mie proiezioni: sono sempre io l'artefice e il garante del patto, che a sua volta è una rappresentazione, un simulacro. Il patto che io ho sottoscritto con la mia creatura è puramente virtuale e del tutto in mio potere, costruito solo da me, dalla mia buona fede, dalla mia sensibilità, dalla mia fantasia. Se non c'è buona fede, sensibilità o fantasia, nessuno potrai mai dirmi nulla, perché sono io che ho figurato lo stakeholder, che ho dialogato con lui, che ho desunto ciò che ritengo giusto da quel dialogo, che ho agito in ragione del patto che, alla fin fine, *ho stabilito con me stesso*.

Il patto è costruito e sancito da un'unica parte, quella dell'organizzazione. Gli stakeholder che ha ingaggiato sono solamente una proiezione della sua volontà.

COSA DICE LO STAKEHOLDER

Cosa impariamo allora dallo stakeholder engagement? Impariamo sostanzialmente ciò che decidiamo di imparare, cioè quello che ci detta al riguardo la nostra coscienza. Il meccanismo di dialogo con quel simulacro che chiamiamo stakeholder ha molto a che vedere con l'intelligenza artificiale: ho determinato il campo, le informazioni processabili e gli algoritmi che serviranno. Ne risulteranno forse anche delle informazioni inaspettate, ma sempre all'interno di quel campo, che, nella fattispecie, è l'ambito di fenomeni che ho deciso di trattare, conformi all'intenzione etica con cui ho avviato il processo. Lo stakeholder è ora una macchina virtuale e come tale si comporta.

Lo stakeholder non è una persona vera, lo sappiamo, ma poi – anche condizionati dai nostri entusiasmi – ce lo dimentichiamo ed evochiamo gli stakeholder come se avessero una faccia, un cuore e delle opinioni. Ne dovrebbe derivare che non possiamo affidare compiti di giudizio a soggetti (individuali o categoriali) che non esistono. Un vero giudizio («io sostengo che tu...») fa necessariamente riferimento a contingenze in cui fatti reali si misurano con attese e opinioni altrettanto reali. Non è certo il nostro caso.

Dobbiamo dunque essere molto attenti quando parliamo di “giudizio degli stakeholder” come se si trattasse di cosa semplice e chiara.

Lo stakeholder, come normalmente lo concepiamo e lo trattiamo, è una costruzione virtuale che si forma quando l'organizzazione si interroga sulla sua responsabilità sociale. È *l'interrogativo morale che produce la proiezione detta “stakeholder”* e, almeno inizialmente, esso non è altro che un mezzo per dare forma esprimibile alla responsabilità.

L'interlocutore – lo stakeholder – appare solo quando noi gli permettiamo di esistere; allora parla e si esprime, consente e nega, negozia e conviene. Ciò avviene quando l'organizzazione – manifestando la sua responsabilità, fornendo prova e misura del proprio comportamento – offre a questa sua creatura una possibilità di *voce*. Evocato, lo stakeholder parla, interagisce, *ma solo allora esiste*. Perché sono io che l'ho fatto esistere. È nelle politiche di sostenibilità e nei loro rendiconti che egli prende vita, attraverso la mia evocazione, il mio atto rituale. Prima non c'era.

IL VALORE

Potrebbe sembrare a questo punto che si stia sostenendo che lo stakeholder engagement è una falsità o un trucco, un gioco di prestigio con il quale l'impresa millanta di avere ascoltato, registrato, valorizzato i consigli e le opinioni che provengono da coloro che hanno relazioni con lei. Potrebbe sembrare dunque che lo stakeholder engagement sia qualcosa di ingannevole, da smettere di fare in quanto frutto della cattiva fede, della necessità delle organizzazioni di giustificare i propri comportamenti e le proprie decisioni, nient'altro che un'attività rivolta a garantirsi legittimazione attraverso il gioco delle tre carte: costruisco i miei interlocutori, li faccio parlare di ciò che importa a me, elaboro io ciò che mi hanno detto, assumo poi comportamenti il più possibile coerenti. Tutto suonato e cantato essenzialmente da me. Non è affatto così. Lo stakeholder engagement è non solo utile, ma *eticamente necessario*, e si prova ad argomentare.

All'inizio sono stati fatti un paio di esempi di azioni performative: la visita al cimitero o il pellegrinaggio. In entrambi i casi l'azione non conduce praticamente a niente, ma assume agli occhi di chi la compie un significato importante che si manifesta proprio nell'atto di compiersi. È un atto simbolico che consolida la ragione per cui esso si realizza, è la manifestazione che si sta *fisicamente, pubblicamente* asserendo quel valore. Compriamo quell'atto innanzitutto per noi, ma il fatto che gli altri ci vedano non è irrilevante, come succede sempre per i comportamenti rituali, che sono contemporaneamente testimonianza, azione, spettacolo: *rappresentazione*. Di fronte alla testimonianza di ciò che per noi ha valore, di fronte al rito che stiamo officiando, di fronte a quell'inevitabile contenuto sacrale che hanno i riti, noi, assieme agli altri che ci guardano (e che forse partecipano), ci confermiamo nel valore che intendiamo evocare, ne siamo al contempo testimoni e creatori.

Il percorso che ci indica il GRI ("dimmi perché quegli stakeholder lì, dimmi come hai impostato il dialogo, dimmi quali difficoltà hai incontrato, dimmi che metodo hai adoperato, dimmi come hai elaborato quanto ti hanno detto, dimmi... dimmi...") non è altro che lo schema della liturgia da seguire ed è all'interno di quella liturgia che si produce il senso più profondo di ciò che facciamo. È lì il valore. Si può aderire alla liturgia con convinzione e partecipazione o in maniera formalistica. A volte li scopriremo i formalisti, a volte no. Più la liturgia sarà minuziosa e vincolante (ahi! lo standard, i nuovi standard! Le procedure sempre più puntuali e analitiche!), più i farisei avranno peso e campo in cui primeggiare. Ma non ci deve importare. Noi insisteremo con lo stakeholder engagement, che è il nostro pellegrinaggio, dal quale si vedrà (tutti lo vedranno) ciò che conta per noi, a quali cambiamenti siamo pronti, a quali impegni, a quali sacrifici.

Lo stakeholder engagement è una performance nella quale facciamo vivere e assieme dimostriamo il nostro impegno etico. Vale in sé e si nutre di sé.

Sostenibilità e/o CSR

**Tra “sostenibilità” e “responsabilità sociale”,
cosa è meglio?**

LO STESSO MONDO, PERÒ

“Sostenibilità” e “responsabilità sociale” sono percepite come sinonimi, più o meno. In verità i due termini derivano da percorsi concettuali e d’esperienza abbastanza differenti, per quanto intrecciati.

Nell’uso corrente, un po’ per volta, “sostenibilità” ha rimpiazzato “responsabilità sociale” e – come succede sempre con i mutamenti del linguaggio – ciò è successo per determinate ragioni sociali e culturali: si sono aperte nuove vie e se ne sono chiuse altre.

Ciò che segue sono alcune riflessioni su questi cambiamenti e sulle prospettive che ne possono derivare.

L’AVVIO DELLA SOSTITUZIONE E I NUOVI NOMI

All’inizio – intendo nei primi anni ’90 del secolo passato – nelle imprese cominciò a prendere piede il bilancio sociale. Si parlava allora di *contabilità* sociale e ci sarebbero voluti alcuni anni 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.

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 l’oggetto (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 prima nessuno parlasse di “sostenibilità”, che infatti ogni tanto spuntava nei discorsi, ma per riferirsi soprattutto alle questioni ambientali. Poi “sostenibilità” ha cominciato a essere impiegata come sinonimo (ma più significativo, più confacente) di “responsabilità sociale”, per prenderne infine il posto.

Nell’ultima direttiva europea⁽²³⁾ è fin dal titolo che si parla di “sostenibilità” e non più, come nella direttiva precedente, di “rendicontazione non finanziaria”⁽²⁴⁾. 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.

Mentre “sostenibilità” cresceva d’importanza, è poi apparsa un’altra parola che sarebbe diventata molto influente: “materialità”, che sulle prime nessuno maneggiava facilmente, ma che poi pian piano è diventata usuale, anche se il suo significato (almeno nella lingua italiana) continua e essere sfuggente⁽²⁵⁾. Più recentemente (vedremo poi come e perché) sono arrivati altri suggestivi acronimi: “ESG” (*Environmental, Social, Governance*), “IR” (investimento responsabile), SDGs (*Sustainable Development Goals*) che hanno arricchito ancor più il campo lessicale.

⁽²³⁾ Corporate Sustainability Reporting Directive, 2022/2464/EU, “CSRD”.

⁽²⁴⁾ Non-Financial Reporting Directive, 2014/95/EU, “NFRD”.

⁽²⁵⁾ Nei dizionari italiani il lemma “materialità” non riconosce il significato che gli si dà usualmente chi tratta di sostenibilità o di responsabilità sociale. Nei dizionari, ci si riferisce normalmente a “ciò che è fisico, materiale”, oppure a “ciò che si contrappone a spirituale”, o a “ciò che è percepibile ai sensi”. Solo vagamente il termine si lega a “essenzialità”, che sarebbe forse stato il modo migliore di tradurre “*materiality*”. Si tratta insomma di un termine gergale, non ancora pienamente riconosciuto dal linguaggio corrente.

STORIA MINIMA DI “RESPONSABILITÀ SOCIALE” E “SOSTENIBILITÀ”

Le cose appena sopra accennate valevano per il mondo delle imprese (amministratori, dirigenti, consulenti, commercialisti, *sustainability manager*, ecc.) e non per quello accademico, per il quale “responsabilità sociale” e “sostenibilità” hanno sempre mantenuto la loro bella differenza.

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 '60, '70 e '80. A quei tempi in Italia ci si limitava a qualche lampo di curiosità degli economisti aziendali, oppure – in ambito più generalmente culturale e politico – alle osservazioni sul “modello Olivetti” (un'impresa che si faceva carico di questioni che le altre imprese non prendevano nemmeno in considerazione). Nel mondo accademico anglosassone, invece, parole come “responsabilità sociale” o “sostenibilità” stimolavano ragionamenti e trattazioni di notevole ricchezza, e spesso divergenti tra loro.

La discussione su cosa si dovesse intendere realmente per “responsabilità sociale” 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 realmente 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. Bowman con il suo *Social Responsibilities of the Businessman* del 1953.

Un percorso analogo – apparizione del concetto e dibattiti conseguenti – è valso anche per “sostenibilità”. In questo caso la convenzione storico-interpretativa sostiene che tutto sia partito per merito del *Rapporto Brundtland*, dal nome di colei che nel 1987 aveva coordinato per l'ONU la *Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo* (WCED), in pieno periodo thatcheriano-reaganiano. Poi le cose si sono sviluppate come sappiamo: il crescere della discussione, la nascita e lo sviluppo degli standard, l'interesse e la preoccupazione crescente per le questioni ambientali, l'arrivo in campo della finanza, eccetera. Così il termine “sostenibilità” è arrivato sulla bocca di tutti, dalla pubblicità al dibattito politico.

Lasciamo da parte le dispute sui concetti e sulle loro ascendenze o parentele⁽²⁶⁾ e concentriamoci sull'Italia dove finalmente, una trentina d'anni fa, apparve e si sviluppò con una insperata velocità la responsabilità sociale delle imprese. Fu una specie di agnizione: di punto in bianco i ragionamenti e i processi che in ambito anglosassone già fermentavano da parecchi anni all'improvviso divennero argomento d'interesse per le imprese, poi per l'opinione pubblica anche da noi. Si è già tentato di interpretare questo fatto (prima il ritardo, poi l'interesse improvviso) in altra sede⁽²⁷⁾ e ora lo si richiama brevemente.

⁽²⁶⁾ Per una veloce ma efficace disamina dell'evoluzione dei concetti di sostenibilità e di responsabilità sociale e dei dibattiti conseguenti, vedi: per “responsabilità sociale”: <https://www.altalex.com/documents/news/2022/05/12/responsabilita-sociale-di-impresa>. Vedi inoltre “responsabilità sociale” sull'Enciclopedia della Banca e della Borsa ASSONEBB https://www.bankpedia.org/index_articolo.php?lingua=it&voce=assonebb-it&aid=2.

Un buon compendio delle teorie e delle diverse visioni sulla responsabilità sociale d'impresa, con una interessante sezione che riguarda l'Italia, si trova nella tesi di laurea di Giulia Menegotto, *La responsabilità sociale d'impresa nella letteratura dell'economia aziendale – Un confronto internazionale*, 2015, <http://dspace.unive.it/handle/10579/58/browse?value=Menegotto%2C+Giulia+%3C1989%3E&type=author>. Per “sostenibilità” è sicuramente efficace la descrizione di Wikipedia <https://it.wikipedia.org/wiki/Sostenibilit%C3%A0>.

⁽²⁷⁾ Crf. M. Viviani, *Dire dare fare avere – Percorsi e pratiche della responsabilità sociale*, Bologna, Il Mulino, 2006, pp. 27 e seg.

APPARIZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN ITALIA

Il fatto che l'Italia sia arrivata in ritardo 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. In molte piccole imprese diventava 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.

Così i primi bilanci sociali furono quelli delle (poche) grandi imprese, dove le relazioni tra persone erano meno strette, dove c'era maggiore complessità e i confini territoriali erano più sfumati. Si trattò in particolare delle imprese a partecipazione pubblica: ferrovie, banche, municipalizzate. Un altro soggetto economico particolarmente attivo – una vera avanguardia – 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 ultimi anni precedenti era stato il fenomeno 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, e man mano rafforzata, un'etica particolare che valeva soprattutto per i protagonisti della vita pubblica ed economica, ma che toccava di riflesso chiunque: era giusto e buono ciò che i partiti – in apparente dialettica, ma nei fatti in sostanziale accordo – decidevano fosse buono e giusto. I due grandi fatti (caduta del Muro e disvelamento degli oscuri rapporti tra politica ed economia) avevano non solo rimesso in movimento la società, ma reso necessario un vero *cambiamento di stato* della politica. Finì così la Prima repubblica, sanzionata dalla grande vittoria di Forza Italia nelle elezioni politiche del 1994.

Le imprese e le istituzioni si ritrovarono, certo, meno vincolate di prima, ma anche senza agganci e legami che ne garantissero la giustificazione a esistere oltre i risultati immediatamente economici. Dovevano ora mettersi in relazione con una società anch'essa profondamente toccata e confusa e non potevano più adoperare il solo 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 il bilancio sociale le imprese cominciarono a mostrare d'avere un cuore, 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*.

Le imprese, quelle grandi, senza dirlo esplicitamente, iniziarono a introdurre nei loro comportamenti dei tratti (diremmo oggi) *populistici*, saltando gli intermediari tradizionali ma ormai spompatisi, andando alla ricerca della diretta legittimazione da parte dei loro interlocutori – gli stakeholder – prima quasi del tutto negletti. ⁽²⁸⁾

⁽²⁸⁾ È interessante notare come, nei primi bilanci sociali, il discorso (stile, fraseggio, contenuto) si avvicinasse a quello della politica “populista” che intanto aveva cominciato, con Berlusconi, a prendere piede: un discorso assertivo, centrato sulla propria “eccellenza”, pronto a sottolineare “lo spirito di squadra”, mirante, esplicitamente o implicitamente, a rilevare la propria “distintività”. Lo scopo implicito era sancire e rafforzare un'identità che bisognava costruire spesso dalle fondamenta, considerate le temperie del momento. In più di un caso anche oggi par di cogliere un analogo bisogno, quando si incontrano (e non è raro) le “eccellenze”, gli “spiriti di squadra”, i proflui d'aggettivi qualificativi e diversi altri apparati verbali che vogliono produrre un forte impatto, come si è già notato nell'articolo precedente. Sembra sempre (anche oggi) di intravedere un gap identitario che si prova a colmare con le iperboli verbali.

ESTASI E DUBBI DEI PRACTITIONER

È comprensibile che questa materia, così nuova e stimolante, si sviluppasse tra difficoltà, cadute, risalite e dubbi. Il coraggio di sperimentare, che pure si manifestava tra manager e practitioner, non garantiva sempre risultati di valore, anche perché queste nuove iniziative che avrebbero dovuto produrre novità nei comportamenti e nella cultura calavano su di un ambiente economico, politico e sociale non immediatamente permeabile da quei nuovi concetti o pronto alle riforme e – come abbiamo visto – abbastanza in confusione per i grandi cambiamenti (e le grandi incertezze) che interessavano il Paese.

In quel periodo, la vita dei practitioner – quelli che avevano iniziato a maneggiare gli argomenti e gli strumenti della responsabilità sociale – era dura da un lato, ma avventurosa e piena di promesse dall'altro. Dato che si trattava di novità, nessuno poteva realmente chiamare a proprio sostegno tradizioni, scuole o acquisizioni indiscusse. Nessuno aveva voce in capitolo più degli altri. Si formarono le prime alleanze tra mondo accademico e professionisti del ramo. Apparvero le prime aggregazioni di soggetti che trattavano a vario titolo la materia: associazioni, gruppi di studio, collaborazioni.⁽²⁹⁾

Ma il quadro complessivo si stava arricchendo, anzi: complicando. Se la “responsabilità sociale d'impresa” era a tutti gli effetti un affare privato, nel quale Stato e legge non mettevano ancora becco, andava (silenziosamente) prendendo piede un altro fenomeno, dove invece l'amministrazione pubblica fu fin dall'inizio protagonista: si trattava proprio della sostenibilità.

COMPARSA E CRESCENTE SUCCESSO DELLA SOSTENIBILITÀ

All'inizio degli anni '90, come si è già visto, di sostenibilità si parlava già da qualche anno: nel 1987 era uscito il rapporto Brundtland, che a sua volta (almeno in parte) riecheggiava il *Rapporto sui limiti dello sviluppo* del Club di Roma, uscito nel 1972, che aveva portato drammaticamente all'attenzione di tutti i rischi che il mondo stava cominciando a correre. Entrambi i rapporti trattavano di sostenibilità, cioè di limitatezza delle risorse naturali disponibili, soprattutto in una condizione di forte crescita della popolazione mondiale, con tutte le differenze economiche e sociali esistenti.

Il salto di qualità politico – la sanzione dell'importanza della sostenibilità – avvenne nel 1992, in giugno, con l'iniziativa da cui poi fiorirono tutti gli sviluppi successivi: la *Conferenza ONU sull'ambiente di Rio de Janeiro*, vero e proprio *summit*, con la presenza di quasi tutti gli Stati del mondo. La Conferenza rese clamorosamente noti i sempre più drammatici rischi dovuti al degrado ambientale e alle disuguaglianze tra nazioni, popoli e persone, tentando, per la prima volta, di individuare percorsi e iniziative di contrasto a tali pericoli incombenti.

Così come *istituzionale e pubblica* era stata la Conferenza di Rio, istituzionali e pubbliche furono le sue ricadute nei diversi Paesi nei quali si tentò di dare concretezza alle sue conclusioni. Tra le principali iniziative, una delle più note e coinvolgenti fu l'*Agenda 21 locale*, un programma rivolto al miglioramento ambientale in una concezione ampia e che poneva come principale vincolo, strumento e obiettivo quello della partecipazione attiva di persone e organizzazioni, dato che «cittadini, amministrazioni e portatori di interesse devono essere sensibilizzati sul proprio ruolo strategico nella realizzazione di uno sviluppo realmente sostenibile», come predicava la presentazione del programma.

⁽²⁹⁾ Il GBS (Gruppo Bilancio Sociale) è stato il primo organismo italiano a trattare il tema della responsabilità sociale. Ha avviato le sue attività nel 1999 con la collaborazione tra università, società di consulenza e società di revisione. Si è costituito in associazione nel 2001 ed è attualmente attivo. È stata la prima istituzione dedicata all'argomento a cui se ne sono poi aggiunte diverse altre per iniziativa di università, fondazioni, organizzazioni professionali, enti non profit.

Le amministrazioni pubbliche (in modo particolare quelle locali) si trovarono in tal modo coinvolte in un processo che aveva molti punti in comune con quella responsabilità sociale sulla quale avevano iniziato a impegnarsi le imprese, i soggetti privati. I comuni, le province e anche alcune regioni avviarono allora esperimenti di rendicontazione sociale, modificando in maniera consistente il modo di comunicare con i cittadini, poi, man mano, il modo di costruire gli stessi bilanci degli enti.

Le imprese, a loro volta, furono coinvolte nell'Agenda 21 locale dei territori di loro pertinenza, in quanto rilevanti soggetti economico-sociali. Si produsse così una prima dialettica e reciproca influenza tra pubblico e privato in fatto di responsabilità sociale e sostenibilità.

Il passo successivo fu l'avvio di diverse iniziative legislative che si manifestarono a vari livelli, locale, regionale, nazionale, ma soprattutto comunitario europeo: iniziò quel percorso che ora vede i suoi esiti più recenti nelle direttive UE riguardanti l'etica dei soggetti economici, fino all'ultima recente direttiva CSRD.

STANDARD DI RENDICONTAZIONE

Sempre in questo periodo (anni '90), assunsero crescente importanza gli standard di rendicontazione, cioè i criteri stabiliti da organismi indipendenti sul modo di realizzare i rapporti o bilanci sociali (poi di sostenibilità). Gli standard riguardavano i metodi di impianto, i contenuti necessari e i parametri di misurazione dei risultati (sociali) delle gestioni ⁽³⁰⁾: l'obiettivo era di rendere comparabili gli esiti tra organizzazioni simili e di facilitare, dalla parte degli stakeholder, l'interpretazione e la valutazione delle informazioni comunicate nei bilanci sociali. Per consolidare ulteriormente queste pratiche apparvero i primi esempi di *assesment* (non ancora certificazione) da parte di soggetti terzi incaricati.

Queste novità produssero un rapido rimescolamento dei concetti, dei fronti d'opinione e degli aspetti che di volta in volta apparivano più importanti, fino a che – in Europa – il deciso intervento del legislatore contribuì a produrre una gerarchia e un certo ordine. È a questo punto che il prevalere di "sostenibilità" su "responsabilità sociale" iniziò a profilarsi. Ma non era ancora finita.

LA CRISI DEL 2008, L'APPARIZIONE DEGLI ESG E DEGLI SDGs

ESG sta per Environmental, Social, Governance, si utilizza in ambito economico/finanziario per indicare tutte quelle attività legate all'investimento responsabile (IR) che perseguono gli obiettivi tipici della gestione finanziaria tenendo in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di governance. ⁽³¹⁾

Questa definizione, presa da uno dei tanti siti che trattano di sostenibilità, riassume molto efficacemente l'originaria matrice e il significato profondo degli ESG.

Fino al 2008 l'economia e le sue istituzioni vivevano da ormai più di vent'anni di globalizzazione, cioè di prodotto lordo e consumi crescenti, di espansione di nuovi ceti sociali "non più poveri" nei Paesi in via di sviluppo, di altrettanto crescenti differenze di prosperità tra gli strati sociali di quasi tutte le nazioni,

⁽³⁰⁾ Gli standard all'inizio erano abbastanza diversi tra loro. Ce n'erano alcuni che ponevano l'accento sul *processo* della rendicontazione ("quali mosse essenziali bisognava compiere") come, per esempio AccountAbility. Altri si concentravano sui *contenuti*, come il GBS in Italia o il GRI a livello internazionale. Allo stato odierno tutti gli standard, compreso quello che dovrebbe rappresentare il riferimento principale per l'applicazione della nuova direttiva europea CSRD, il ESRS (European Sustainability Reporting Standard) contengono sia indicazioni di processo che di contenuto.

⁽³¹⁾ <https://www.wallstreetitalia.com/trend/esg/>. Si consideri nel testo riportato quel "tenendo in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di governance". Si capisce facilmente quali questioni siano da ritenere fondamentali e quali altre invece secondarie, derivate, eventuali. È uno svelamento: gli ESG sono essenzialmente delle superfetazioni etiche su di un edificio che deve rimanere, nella sua sostanza, rigorosamente legato alla sua funzione primaria che è la produzione di profitti. *Friedman returns*.

con gli strati superiori che lasciavano “gocciolare” parte della loro ricchezza su quelli inferiori. Sembrava che tutto potesse filare al meglio. Qualcuno sosteneva, in quei tempi, che “la storia fosse finita”.

Il mondo sembrava essersi accordato sul fatto che l'importante era produrre, consumare, arricchirsi. Però poi era arrivato un primo grave elemento di turbamento con l'attentato alle Twin Towers. Sembrava che il colpo potesse essere assorbito, proprio quando scoppiò la bolla dei subprime, cioè quando la finanziarizzazione dell'economia che aveva accompagnato la globalizzazione (e che l'aveva nutrita) rese pubblica la sua faccia seminascosta (ancorché truffaldina). Il fallimento della Lehman Brothers non fu un campanello d'allarme, fu l'inizio di una tragedia che ha accompagnato la nostra vita fino a oggi.

Era necessario ora fare sul serio. Bisognava ricostruire la credibilità dei mercati finanziari e dell'attività finanziaria in genere⁽³²⁾. Ed ecco gli ESG, il sistema con cui i mondi della finanza e della Borsa hanno tentato di ricostruire la loro credibilità verso gli investitori.

Il messaggio implicito negli ESG è questo: nelle transazioni economiche e finanziarie non è più solo questione di legalità. Non ci si può accontentare solo della garanzia che i profitti siano realizzati in modo consono alla legge (la **G** di *Governance*), ma bisogna farsi carico anche delle cause sociali fino a ora rimaste in secondo piano (la **S** di *Social*) e dell'ambiente (la **E** di *Environmental*). I finanziatori potranno stare tranquilli che i loro capitali saranno impiegati bene, per loro e per gli altri. Questo eviterà azioni improprie, iper-speculative, oscure (o almeno ne ridurrà il rischio).

Dopo la crisi del 2008 si venne a formare così una tenaglia quasi irresistibile: la finanza con i suoi ESG, e le istituzioni pubbliche – con ONU e UE in testa – con le progressive dichiarazioni e accordi per quello che riguarda la sostenibilità, dal *Trattato di Lisbona* per la UE, fino all'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* dell'ONU, che nel 2015 ha definito i suoi obiettivi, gli SDGs.

Finanza e politica internazionale sono ora in notevole sintonia: fino a questo punto i processi riguardanti la responsabilità sociale erano stati, tutto sommato, fatti privati, per quanto convenzionalmente sempre più parte del discorso pubblico. Ora non è più così. Sono entrati nel gioco i pesi massimi, quelli che possono realmente definire gli standard, che prendono velocissimamente sempre più piede, diventando man mano più analitici e rigorosi.

La sostenibilità è diventata *molto più mondiale, molto più oggettiva* della responsabilità sociale, molto più normata, molto più chiara e misurabile. È giusto che ne prenda il posto nell'uso corrente, nell'immaginario, nel linguaggio.

⁽³²⁾ «Dopo la crisi economico-finanziaria del 2008 c'è stata una crescente diffusione di ragionamenti e appelli da parte delle istituzioni internazionali che hanno sottolineato la necessità di adottare metodi di valutazione dell'impatto sia da parte delle organizzazioni for profit che da parte delle organizzazioni non profit.» A. Bassi, *From "Social Impact" to "Social Value". A holistic approach to the SSE Worth' Measurement*, CIRIEC No. 2022/06.

SOSTENIBILITÀ E UNIONE EUROPEA

Da oltre vent'anni l'Unione Europea si impegna per il raggiungimento di concreti obiettivi di sostenibilità. Hanno concorso a questo scopo tre linee d'azione:

- *l'iniziativa politico-costituzionale*, cioè il rafforzamento dell'architettura istituzionale dell'UE, il cui risultato più importante è il *Trattato di Lisbona* (2007) che ha definito e consolidato il ruolo dell'Unione nei confronti dei singoli Stati;
- *le norme per l'ambiente e la sostenibilità*, riassunte nel *Green Deal Europeo* del 2019. Si sono in questo modo stabiliti obiettivi per il raggiungimento della neutralità climatica nel 2050 ⁽³³⁾;
- *i criteri e sistemi di rendicontazione e comunicazione pubblica delle imprese coerenti* con i due precedenti ambiti d'azione, cioè con una visione istituzionale la più unitaria possibile e con l'obiettivo della neutralità climatica. In questa luce hanno preso corpo le direttive europee sulla rendicontazione non finanziaria prima, poi esplicitamente riguardanti la sostenibilità. ⁽³⁴⁾

La legittimità e l'utilità di tutto ciò è fuori discussione. Mettere assieme ventisette Stati parecchio diversi per raggiungere un comune obiettivo di vivibilità, progresso e maggiore giustizia contiene e rappresenta un grande valore politico e sociale. Ci sono però delle questioni per così dire "di procedura e di cultura" che è giusto rilevare.

L'Unione è spesso accusata dai suoi critici e detrattori di "lontananza dalla realtà" e di burocratismo. Certo, unificare modi di vita, sensibilità e abitudini di popoli così caratterizzati dalla storia è faccenda alquanto complicata, che a volte presta il fianco a critiche più o meno fondate. Abbiamo tutti presente le battute sulla curvatura definita per legge dei cetrioli, oppure sulle etichette che devono distinguere gli alimenti che fanno bene da quelli che fanno male (compreso il vino), e via di questo passo. ⁽³⁵⁾

L'istituzione europea è sottoposta a spinte e contropunte e dunque obbligata a continue mediazioni. È dunque ammissibile che si cerchi di ridurre al minimo le libere interpretazioni con regole chiare, specifiche, analitiche e cogenti (il più possibile). Se si vuole trattare di cetrioli – per continuare con l'esempio – bisogna mettersi d'accordo su cosa significhi "cetriolo", che allora diventa proprio *quell'ortaggio lì*, con quella dimensione e caratteristiche *lì* (per quanto, probabilmente, molti in Europa non abbiano smesso di mangiare ortaggi difformi che continuano a chiamare "cetrioli").

Qualche cosa di analogo è valso e vale anche per la sostenibilità, o meglio per il modo in cui l'Unione la predica e prova a normarla. Anche in questo caso siamo di fronte al tentativo di regolare in modo praticamente rigido una realtà molto varia.

Se l'Unione fosse una federazione di Stati ed emanasse una norma federale non ci sarebbe problema (per modo di dire). Il fatto è che l'Unione non è una federazione e dunque ogni Stato deve poi recepire le direttive di Commissione e Parlamento europeo.

⁽³³⁾ La recente decisione del Parlamento europeo (ora però sospesa) sul divieto della vendita di automezzi a benzina e diesel nel 2035 fa parte dell'ispirazione e degli obiettivi del Green Deal.

⁽³⁴⁾ Possiamo considerare tappe fondamentali la Comunicazione della Commissione del 2011 (*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* n. 681), le Direttive del 2014 (*Rendicontazione non finanziaria e sulle diversità* NFRD 2014/95/EU) e del 14 dicembre 2022 *Rendicontazione societaria di sostenibilità* CSRD 2022/2464.

⁽³⁵⁾ Si tratta il più delle volte – come nel caso dei cetrioli – di leggende metropolitane, che non eliminano il fatto che la percezione diffusa nei cittadini europei sia di lontananza, arroccamento e burocrazia. Sono molto spesso i movimenti sovranisti (oltre a qualche altro interessato protagonista della competizione mondiale) a sostenere e incentivare tali pregiudizi. Per quanto riguarda i cetrioli cfr. *L'UE e la forma dei cetrioli: una vecchia storia dura a morire*, <https://pagellapolitica.it/articoli/lue-e-la-forma-dei-cetrioli-una-vecchia-storia-dura-a-morire>.

Per quanto riguarda le etichette cfr. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/product-safety-and-requirements/eu-labels_it.

È difficile contemporaneamente sancire tre cose divergenti: l'unità dell'insieme, l'autonomia dei soggetti e il riconoscimento delle differenze. Si fa una certa fatica a farle stare assieme. L'iniziativa e l'azione di Commissione e Parlamento europei sono sempre sul filo del rasoio. Così si tenta di rinforzare il percorso con l'estrema analiticità e precisione degli indirizzi normativi condivisi, in maniera che si riducano al massimo le libertà d'interpretazione a valle.

È un obiettivo difficile da raggiungere, perché riguardo alla sostenibilità convivono in Europa sostanziali differenze di visione e di interessi. La Polonia ha una concezione della sostenibilità del tutto diversa da quella della Finlandia, solo per fare un esempio. Non si dica poi di come la possibilità di operare rispetto alla sostenibilità delle grandi imprese sia diversissima da quella delle piccole imprese, che tuttavia rientrano nei vincoli previsti dalle norme europee, che non parlano più delle imprese come se fossero monadi, soggetti separati, ma ragionano (come è giusto) in termini di catena del valore.

Considerata tutta questa varietà – e volendo domarla – si punta così a elaborare fin nei particolari concetti e disposizioni, mirando a unificare il più possibile gli esiti finali: regole specifiche, analitiche e generali (che, a ben guardare, è proprio in sé un ossimoro).

Ed ecco che si apre il campo alla conformità – la *compliance* – con i suoi rischi.

La sostenibilità, a ben guardare, è un concetto non definito o definibile. È un “megatrend”, un ambiente culturale polimorfo e alquanto indeterminato, un valore allusivo, sicuramente (ma anche confusamente) connesso alla sensibilità contemporanea, un'etichetta generica di un adeguamento ritenuto però necessario più o meno da tutti.

Ebbene, l'Unione europea lo ha voluto far diventare solido e definito, stabilendo le regole e i parametri che lo devono rappresentare. Così, alla fine ciò che conta è rispettare le minuziose indicazioni provenienti dall'autorità. Capita però che non si sappia più, alla fine, se l'agente (l'impresa) stia operando in sincerità “per uno sviluppo inclusivo e sostenibile”, oppure perché, semplicemente, ci sono norme che lo impongono. Da cui, abbastanza spesso, la prevalenza della concezione della sostenibilità come vincolo più che come valore.

La ricaduta dell'impegno europeo per la sostenibilità è alla fine rappresentato dalla compliance del nostro agente (l'impresa) senza che ciò garantisca una vera analisi di sé, un vero esame di coscienza. E soprattutto senza l'accertamento che la compliance alle regole corrisponda realmente a una maggiore sostenibilità.

COSA SI È GUADAGNATO, COSA SI È PERSO

Ricordiamo la domanda da cui siamo partiti: meglio responsabilità sociale o meglio sostenibilità? Per arrivare a rispondere (lo si farà alla fine) la si è presa alla larga, accennando ai fatti che si sono succeduti in questi anni. Abbiamo visto che di cambiamenti ce ne sono stati parecchi. Proviamo a vedere cosa, in questi passaggi, si è guadagnato e cosa si è perso, o rischiato di perdere.

Si è certamente guadagnato in precisione. Ora con la sostenibilità non si scherza. Non si possono più inventare le performance, comunicarne alcune e mantenere il riserbo su altre, non si può essere reticenti. Non si può più barattare la buona azione generica con la vera responsabilità verso consumatori, ambiente, società. Ora esistono precisi mandati da rispettare, non solo per il modo di rendicontare, ma anche per il modo di programmare e pianificare i propri obiettivi di sostenibilità, che non è più solo *ex post*, come nei bilanci sociali della prima ora, ma deve essere anche *ex ante*, e chiara, visibile (*forward looking*, si dice). C'è però un problema. Chiamiamolo *le tentazioni della compliance*.

Il consolidarsi delle norme riduce, almeno in parte, la necessità dell'esame di coscienza: l'importante è che io sia *compliant*, cioè che io corrisponda a ciò che, dalla regola, è considerato “il giusto”. Se poi io sia in buona fede o meno è questione di secondaria importanza. Succede, per altro, per ogni norma cogente: non è importante sapere se il pedone o il guidatore sono convinti – profondamente, intimamente – che non si debba passare col rosso, l'importante è che non passino col rosso.

C'è però una bella differenza tra il Codice della strada e gli SDGs, gli ESG o gli standard. Il grado di precisione normativa del Codice della strada annulla ogni discrezionalità e il suo sistema di controllo è specifico. Non puoi interpretare cosa significhi "tenere la destra", non puoi decidere se procedere al massimo a 50 Km all'ora significhi proprio che non puoi superarli quei chilometri all'ora o vuol dire "all'incirca". La capacità normativa del Codice della strada è di tutt'altra potenza, in fatto di precisione e significatività, rispetto a qualsiasi standard di sostenibilità che voglia definire il comportamento giusto.

Nel caso del Codice della strada le alternative sono certe: o passo col rosso o non passo. Se passo sono sanzionabile, se non passo sono compliant. Nessuno standard di sostenibilità è in grado di arrivare alla stessa precisione riguardo al comportamento giusto, perché siamo del tutto fuori dal "discreto" (sì o no, ti fermi o passi) e del tutto invece dentro al "continuo" della enorme complessità delle relazioni umane e sociali. Prima e dopo gli standard, i rating e gli indirizzi metodologici, esiste un ampio spazio interpretativo, sia dalla parte dell'agente (l'impresa) che dalla parte del soggetto normatore, che, infine, dalla parte dell'osservatore terzo, lo stakeholder. Le regole riguardanti la sostenibilità non potranno mai essere del tutto precise, definitivamente analitiche. Rimarrà sempre un ambito di indeterminatezza, a volte ristretto e a volte amplissimo, che tutti i soggetti (agente, normatore, osservatore) dovranno riempire con la loro interpretazione, con la loro coscienza, con la loro valutazione di ciò che è giusto. Ecco che in queste pieghe si annida ciò che conosciamo bene: il *green washing* (o il *social washing*, o il *pink washing*, eccetera).

La compliance, in definitiva, per quanto socialmente utile (addirittura necessaria) non certifica la buona coscienza del soggetto e può diventare facilmente una manifestazione del tutto formale, a volte addirittura ipocrita, un'adesione poco sentita a intenzioni e obiettivi che si rispettano *obtorto collo*, obbligati dalla norma e da ciò che richiede la finanza, che a sua volta negli ESG vede soprattutto il modo di evitare possibili ulteriori catastrofi piuttosto che di raggiungere più alti livelli di giusta convivenza. Ma fermarsi al semaforo *obtorto collo* è un conto (l'importante è il rispetto del semaforo). La sostenibilità e la responsabilità sociale sono invece, come si è detto, fatti che impongono interpretazione, accordo e visione, perché per tutti gli attori non è importante solo quello che succede, ma anche quello *che succederà* e che deve essere presente e visibile nelle azioni di oggi, che ne devono essere un'anticipazione.

Col semaforo non si baratta, non si negozia, non si millanta. Con la sostenibilità sì, perché con essa è più facile la *finzione* (che col semaforo non è nemmeno concepibile).

La compliance alla norma è solo apparentemente una manifestazione certa di responsabilità sociale, cioè la prova che i comportamenti sono coerenti e "veri". Si limita infatti ad alcuni tratti della forma che può assumere la responsabilità sociale. Sembra che determini il rispetto – dunque il successo – di regole chiare, cambiamenti positivi e nuovi modelli di vita giusta, ma può facilmente manifestarne anche solo la parvenza, proprio perché esistono quelle multiple interpretazioni di cui si è detto, con tutte le loro pieghe e i loro nascondigli. Ci sono troppe variabili: la scelta degli stakeholder per *l'engagement*, la pesatura dei campi (è più importante l'emissione di gas climalteranti o il benessere dei lavoratori?), l'idea e la definizione di "valore condiviso", la maggiore o minore partecipazione dei diversi soggetti in campo, la sincerità e profondità delle politiche per le diversità, il livello dell'interlocuzione per la definizione degli obiettivi, la stessa analisi di materialità, eccetera.

L'ambito complessivo della sostenibilità è troppo vasto e troppo indeterminato perché sia possibile richiuderlo in un corpus di regole finito. Non ci potrà mai essere il "Codice della sostenibilità" e chiunque sostenga d'averne in mano il sistema definitivo di garantire sostenibilità dice una cosa falsa. Si tratta al massimo di *procedure e indirizzi che tendono a produrla, la sostenibilità*, ma che possono anche produrre unicamente compliance a regole che, lo sappiamo, coprono solo una parte delle possibilità di essere socialmente responsabili. Se si prendono quelle cose lì alla lettera sapendo che ce ne sono tante altre possibili (e forse ancor più significative), quando si fa finta che gli standard rappresentino definitivamente l'universo della sostenibilità, quando si finge che anche per lei, la sostenibilità, vi sia un semaforo col suo verde e il suo rosso, ci si può anche cullare nell'illusione d'essere nel giusto, ma si lascia per strada gran parte delle ulteriori possibilità d'esserlo.

Che vi sia o meno una reale intenzione etica rimane allora un fatto incerto. Ma va bene così, anzi: deve essere così perché poi fiorisca la responsabilità sociale.

IL DISSIDIO

Torniamo agli anni '90 del secolo scorso, o almeno prima della grande crisi finanziaria del 2008. Allora il bilancio sociale, la rendicontazione sociale, era, per l'impresa, *una rappresentazione di sé* con uno scopo chiaramente normativo. In sostanza "si raccontavano delle cose per far capitare delle cose". A volte, nel racconto, la realtà delle imprese veniva alquanto addolcita e migliorata, ma questo serviva a produrre degli indirizzi che avrebbero potuto modificare le cose, degli obiettivi da perseguire. Questo succedeva nella coscienza dell'impresa. Naturalmente anche in quel caso c'era chi ci credeva e chi ci credeva di meno, e considerava la responsabilità sociale più o meno come un'attività di marketing.

La rendicontazione – lo stesso concetto di responsabilità sociale – era per le imprese (quelle più convinte e consapevoli, certo) un processo di costruzione identitaria. Succede anche oggi nei casi migliori. La differenza è nel fatto che allora la ricerca di questa nuova identità tramite la responsabilità sociale derivava da una ricerca quasi del tutto interna e quasi del tutto libera: l'impresa che intendeva impegnarsi partiva da sé, dalle sue relazioni col mondo, costruiva il suo orizzonte di ipotesi e di intenzioni, lo misurava con la propria realtà, definiva degli obiettivi di miglioramento, ne dava conto. Era insomma un'impresa volenterosa.

Certamente anche a quei tempi esisteva l'imbelleamento, l'esagerazione, a volte la falsificazione e la cattiva coscienza, dunque nessun rimpianto del passato. Ma nessuno ti obbligava. Oggi, la costruzione della nuova identità (che è quello a cui in fondo anche oggi si mira) è prima definita poi misurata da un complesso di regole e parametri che calano dall'esterno sopra le imprese come imperativi, liberando le imprese stesse dall'obbligo di un diretto esame di coscienza. In sostanza: più le regole appaiono stringenti e più le norme della loro valutazione appaiono precise, più è facile che l'aspetto primario divenga il loro rispetto formale piuttosto che la loro applicazione sostanziale. Se poi aggiungiamo il fatto che siamo nell'ambito dei comportamenti umani in contesti di grande complessità ne deriva che – almeno in Occidente – non è oggettivamente possibile controllare definitivamente l'etica dei soggetti, come si prova a fare negli stati autoritari o totalitari.

Tra "sostenibilità" e "responsabilità sociale" si può intravedere un dissidio tra conformità e coscienza. Nel primo caso l'impresa dice "io assumo la forma prevista dalla norma, non sono né meritevole né colpevole, devo solo essere conforme". Nel secondo caso, quando è l'impresa che si obbliga ad assumere una nuova identità fondata sulla responsabilità sociale, essa può sostenere invece che "sono io che rifletto ciò che sono e voglio essere sull'ambiente; sono io che voglio modificare le cose secondo giustizia".

In una intervista Zygmunt Bauman diceva: «Chiedersi chi sei, ha senso solo se sai di poter essere qualcosa di diverso da ciò che sei». Ecco: quello che risulta indebolito dalla sola compliance è che non ci si chiede (o non sempre ci si chiede) chi veramente si è, ma si segue la regola per la quale altri hanno deciso chi tu debba essere.

LA SOSTENIBILITÀ COME "LIVELLO ZERO"

Insomma, nel suo faticoso percorso di redenzione dell'economia, la responsabilità sociale si è trasformata in sostenibilità per infondere maggiore oggettività e possibilità di verifica nei fatti che trattava. "Responsabilità sociale" sembrava troppo generica, troppo da "buone intenzioni" – troppo "da oratorio" – per produrre una trasformazione coerente e generale. Molto meglio la sostenibilità rigorosamente normata. C'è in questo un tanto di necessario di cui bisogna avere rispetto.

Cos'è allora che si perde nel passaggio tra le due parole – "responsabilità sociale" e "sostenibilità" – (quasi due mondi)?

Si perde – si può sostenere – la necessità dello sforzo che bisogna fare per rimanere in equilibrio.

Prima, con la responsabilità sociale, si camminava sul filo, sospesi tra la necessità dell'impresa e il brulicante mondo delle persone, così diverse per estrazione, possibilità, bisogni e voglie. Il camminatore sul filo si teneva in equilibrio con la sua coscienza e con la sua disponibilità al cambiamento. Nessun cambiamento avviene senza sforzo e il camminatore si adeguava, lo sapeva.

Ora il filo su cui il camminatore si muove non è più tale, è stato sostituito da una pedana, un passaggio largo, misurato, agevole, preciso. La pedana è la sostenibilità, con i suoi standard, le sue norme, le sue ampie convenzioni, e tutto sostenuto dalla finanza, che non si sa se sia un puntello aggiunto, una guida affettuosa o un pedaggio per passare dall'altro lato.

È troppo confortevole la pedana, ci possono camminare sopra i soggetti più diversi. Non si fa troppa fatica se si seguono alla lettera le indicazioni. Il fatto che ci sia un'autorità che ci guida è rassicurante. È l'autorità che ha coscienza, e che infonde in noi coscienza. Basta che seguiamo la regola e la coscienza dell'autorità diventa la nostra.

Cosa si è perso con la trasformazione del filo in pedana, in fatto di destrezza, di spettacolo, di esempio per chi osserva?

La si può veder così: la sostenibilità è il modo per non morire. Serve a evitare il tracollo ambientale, serve a salvaguardare gli investitori e il mondo della finanza, a ridurre le storture sociali più macroscopiche, a produrre una base di convivenza minima tra chi sottoscrive democrazia e logica di mercato. È un livello zero. Mette sotto esame (paventa, contrasta) dei rischi. Tenta di regolare la sopravvivenza del mondo così com'è, non la sua maggiore giustizia. Gli standard dichiarano l'armistizio tra capitalismo e sopravvivenza. La sostenibilità è però un armistizio e non una pace.

A monte della sostenibilità c'è la consapevolezza degli enormi rischi che corriamo. Li abbiamo visti i rischi, e proviamo di controllarli con la sostenibilità, ma senza che ciò produca un cambiamento di sostanza nell'economia mondiale, di cui ci sarebbe invece bisogno. Nonostante la buona volontà, nessuno è ancora riuscito a formulare un'idea di riforma che ci metta definitivamente al riparo dai rischi. Così tentiamo di smussare gli spigoli, di difendere il capitalismo da se stesso, perché facciamo fatica a immaginare un mondo diverso da quello che abbiamo. La sostenibilità è un salvagente, è una difesa, un avviso di pericolo, non è la soluzione. È necessaria, non sufficiente.

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE COME COSCIENZA POLITICA

La sostenibilità è dunque la base dalla quale partire. Da lì in avanti si apre uno spazio praticamente infinito che riguarda la possibilità delle imprese – delle organizzazioni economiche – d'essere protagoniste del mondo, e non solo soggetti che seguono le regole, *compliant*.

Per chiarire: non si pensa che nella crisi della politica sia necessario attribuire a qualche nuova categoria di demiurghi-condottieri-comandanti il compito di salvare il mondo e che questi nuovi supereroi siano le imprese. Lo sappiamo che non può essere così. Ben altre e ben più ampie e articolate debbono essere le vie della democrazia e della giustizia, con i cittadini riuniti nelle loro rappresentanze a svolgere il primario compito di riformare, migliorare, riorganizzare la società. È un'altra cosa, e di molto più basso profilo quello che si vuol dire.

Noi tutti continuiamo a considerare "troppo private" le istituzioni economiche, e troppo economiche rispetto a ciò che sono realmente. Le imprese sono (anche) coacervi di interessi diversi, voglie, paure e sentimenti umani. Le persone che costituiscono le imprese percepiscono le ingiustizie, le sofferenze e i rischi che gravano sui loro simili e sul mondo, ma ne sono consapevoli come individui (pur nella differente sensibilità) e non quando sono assieme nel loro costruito umano, organizzativo, l'impresa.

Nonostante le leggi, i contratti e le convenzioni, il grado di separatezza delle imprese dalla società è ancora troppo alto. Questa separatezza non può essere colmata con la forza e nemmeno con la norma, ma deve

essere colmato da un superiore livello di coscienza della propria forza e della propria responsabilità da parte di queste organizzazioni, che sono, prima di tutto, dei costrutti umani. Bisogna che le imprese (quelle che lo vogliono, certo) si interrogino di più su quella separazione, bisogna che si stupiscano di più riguardo alla differenza tra loro e tutti gli altri, a cominciare da quegli altri che hanno più bisogni e meno risorse.

L'esame di coscienza deve iniziare proprio dall'interno delle organizzazioni. Facciamo un ragionamento semplice, che può sembrare anche un po' qualunquista: ci pare eticamente ammissibile che le imprese siano spesso mezzi di straordinaria accumulazione di ricchezza per pochi, azionisti, proprietari o manager? Ci sembrerebbe allora così strano e atipico che le imprese fossero loro stesse manifestazioni di maggiore giustizia, o almeno di maggiore equità? Che decidessero di porre un freno all'arricchimento senza confini (non alla produzione di valore o di reddito: proprio di arricchimento)? E se le imprese fossero loro stesse manifestazioni di maggiore giustizia, sarebbe così improponibile che volessero diffonderla anche al di fuori dei loro confini (semmai esistenti, i confini)? Che dunque, con il buon diritto di chi dà l'esempio, avessero voce in capitolo nel discorso pubblico, quello nel quale siano presenti non solo per la difesa dei loro interessi, ma per la difesa e la soddisfazione di interessi collettivi?

Rispetto a molte altre istituzioni contemporanee le imprese hanno possibilità maggiori; possibilità, in verità, infinite. *Queste possibilità infinite sono* – ecco che si arriva – *la responsabilità sociale*, cioè la riflessione su tutte le possibilità delle imprese, la riflessione sull'impronta che intendono segnare sulla società.

In parole povere vuol dire che è necessario alzare il livello della coscienza politica delle imprese.

ALLORA: COSA È MEGLIO?

Non c'è un meglio e un peggio. Bene sostenibilità, bene responsabilità sociale. Quello che premeva dire è che non sono la stessa cosa, che esistono caratteri specifici dei due concetti e significati storici e sociologici differenti. L'uno – la responsabilità sociale – è meno specifico, meno normato, anche più ambiguo, addirittura più grossolano, ma richiama direttamente la necessità che il soggetto si esprima, che riempia di contenuto le due parole. Per fare questo ha la necessità di guardare avanti, di immaginare, di essere disponibile alla discussione (anche alla discussione di sé).

Qualcuno potrebbe opinare che in questa concezione della responsabilità sociale c'è troppa libertà, troppa autonomia, troppo poca possibilità di controllo. È vero. Non ci sono limiti e non ci sono guide. Non c'è quasi legge. Sono assenti i rischi della compliance, perché l'unica compliance è verso le proprie regole volontarie. Il processo si sostiene da sé: «possiedo un purpose, enuncio una missione, formulo una visione e un progetto, agisco di conseguenza». In sostanza: la responsabilità sociale impone che essa vada oltre l'enunciato e che si dimostri con atti e fatti.

La sostenibilità è molto più definita. Anzi no: la sostenibilità, a ragionarci sopra, è altrettanto vaga della responsabilità sociale, ma ha dalla sua il vantaggio (se vantaggio è) di essere stata definita e racchiusa in definizioni, schemi, procedure e criteri di controllo che la responsabilità sociale non ha. Che alla fine il risultato sia veramente una maggiore sostenibilità è almeno dubbio: si sono fissati concetti, procedure, parametri e altre regole che sono state chiamate "sostenibilità". Non è detto che ciò corrisponda a quella tendenza, a quella ispirazione, a quella suggestione che il concetto richiama. È più facile perseguirla senza cuore questa sostenibilità, addirittura senza crederci, ma solamente essendo compliant.

Per rimanere al pratico: si può, anzi si deve, partire dalla sostenibilità, quella resa ufficiale dal mainstream giuridico, dagli standard e dai rating. Così, forse, si eviterà la catastrofe ("intanto garantiamo il *livello zero*"). Però sappiamo che non è affatto detto che ciò corrisponda a maggiore giustizia. Per questa maggiore giustizia ci vorrà responsabilità sociale.

Ma cosa vuol dire?

Ognuno può sapere di sé e te lo può dire. Dimmi tu adesso cosa è per te la responsabilità sociale.

Il galateo della sostenibilità

Gli standard e il debutto in società

DI COSA SI PARLA

Gli standard di rendicontazione della sostenibilità producono in chi li deve applicare due reazioni divergenti: una certa soddisfazione nel disporre di un criterio condiviso, autorevole, riconosciuto e valido per tutti (e che una benedetta volta chiarisca cosa si deve *praticamente* intendere per sostenibilità) e – d'altro lato – un intimidito fastidio (a volte una ripulsa) per la loro pignoleria, complicazione, estrema formalità, sovrabbondanza di richieste (senza parlare poi dei costi che bisogna sostenere).

A parte ciò, gli standard sono in una fase molto positiva della loro vita. Sono stati accolti in una famiglia molto perbene. Il loro ingresso in società – la loro promozione – è frutto del felice incontro tra le consolidate pratiche di rendicontazione delle imprese e il legislatore. Per dirla più chiara: l'economia aziendale – la loro mamma – ha incontrato il legislatore: si sono piaciuti, hanno avviato una relazione. Prima l'economia aziendale aveva in verità avuto altre storie, e proprio da quelle erano nati gli standard. Recentemente però è scoccata la scintilla: l'istituzione pubblica prima si è incuriosita, poi si è avvicinata, poi ha richiesto l'affido e infine la vera e propria adozione degli standard, sino a ora figli di madre più o meno *single*.

Adesso gli standard vantano una vera e propria famiglia ufficiale, nonostante i persistenti rapporti con il mondo un po' scapestrato col quale, a suo tempo, l'economia aziendale aveva corso la cavallina: revisori, giuristi, filosofi, *practitioner*, accademici, eccetera. Tutti costoro frequentano ancora la famiglia perbene, in qualche misura ne fanno parte (o vorrebbero farne parte).

I cromosomi degli standard rimangono un argomento un po' tabù. C'è sicuramente in loro parecchio DNA ordinativo-contabile condito da alcune pennellate descrittive, ma c'è anche altro: tracce di sociologia, intenzioni di comunicazione, convenzioni giuridiche, visioni neo-istituzionaliste e neo-contrattualiste. Sono girati pettegoleszi riguardo addirittura alla presenza di alcuni geni appartenenti alla politica.

Ma allora, cosa sono veramente gli standard della sostenibilità, con i loro controversi natali e ora con il così notevole successo?

Si sosterrà di seguito che si tratta – tra le altre cose, anzi: prima d'ogni altra cosa – di un *galateo*.

L'INSPESSIMENTO NORMATIVO

È sotto gli occhi di tutti il fatto che la sostenibilità (meglio: la responsabilità sociale delle imprese) si è man mano trasformata da iniziativa volontaria a complesso di norme di legge, o di regole sostenute dalla legge. In modo particolare le più recenti direttive europee si sono mosse con sempre maggiore decisione in questo senso. Al legislatore è apparso evidente che ai fini della sostenibilità non fosse sufficiente la (lenta) evoluzione culturale delle imprese e dei loro comportamenti, ma che servisse un rinforzo consistente, rappresentato da leggi e regolamenti appositi.

Sono però apparsi chiari anche i rischi: se portato alle sue estreme conseguenze, il crescente rigore normativo riguardante la sostenibilità potrebbe condurre a esiti alquanto pericolosi, come la messa in discussione dei consolidati principi della pratica economica, tra cui l'obiettivo di valorizzare *innanzitutto* i capitali conferiti alle imprese, cioè il supremo obiettivo del profitto. Toccare questo cardinale principio equivarrebbe a modificare la concezione del mercato e addirittura a indebolire la legittimità del capitalismo, a cui potrebbero seguire altri spaventosi effetti sulle principali convenzioni politico-istituzionali, fino ad arrivare alla più storicamente consolidata idea di democrazia liberale. Meglio dunque andarci piano.

Così, se riguardo alla sostenibilità è acquisizione ormai comune che "così non si può andare avanti", molto meno chiari sono i possibili sbocchi finali del processo in corso. La veduta generale è il dipanarsi di una progressiva correzione dello stato delle cose, rincorrendo e affrontando i problemi che appaiono più urgenti, formulando proclami attraenti (gli SDGs), stringendo gradualmente le maglie della rete della *disclosure* (le direttive europee), dando adeguato spazio e forza agli standard e immaginando che da tutto ciò, a un certo punto, possa manifestarsi il cambiamento profondo, come una sperata epifania.

C'è chi parla – a proposito di questo modo di modellare i comportamenti delle imprese per induzione – di *soft law*⁽³⁶⁾, cioè non di obblighi veri e propri, ma quasi.

In questo processo grande importanza ricoprono proprio gli standard di rendicontazione della sostenibilità, come si è già accennato. Nelle svariate possibilità dei comportamenti delle imprese ve n'è una parte rigorosamente normata, ma un'altra no, ed è proprio su questa che gli standard possono manifestare la loro utilità. Esistono infatti disposizioni normative specifiche e cogenti sul rispetto ambientale, sulle emissioni GHG, sul lavoro, sulla forma e funzionamento delle strutture di governance, eccetera. Queste disposizioni specificano ciò che deve essere fatto e ciò che invece deve essere evitato. Non viene trattato invece con il medesimo rigore quell'ambito di interessi e di problemi che indichiamo suggestivamente come "ciò che è dovuto agli stakeholder o alla società", cioè quel complesso di ricadute positive e negative molto meno definite dalla legge, ma che hanno grande importanza nel quadro complessivo della sostenibilità, dalla parità di genere al rispetto delle comunità locali, dal diritto di parola dei consumatori fino al ruolo delle imprese nella creazione e sviluppo di *cluster locali*, per adoperare una terminologia cara a Porter e alla sua idea di valore condiviso.

Tutto ciò che non è specificamente e puntualmente regolato dalla legge ma che incide sulla sostenibilità dipende infatti dai "liberi" comportamenti dell'impresa, che non sono definiti da norme giuridiche (e men che meno dagli standard), ma che devono essere descritti e rendicontati in modo assai preciso: «io non ti dico ciò che devi fare – affermano il regolatore e lo *standard setter* – ma quello che tu devi descrivere riguardo a determinate tematiche, e il modo in cui lo devi descrivere. Sarai tu stessa impresa e saranno gli stakeholder a giudicare la congruità dei tuoi comportamenti così rendicontati».

Si ascrive dunque al dovere di comunicazione una virtù illuminante e assieme educativa, una specie di invito alle imprese all'esame di coscienza, a mostrarsi per quello che hanno fatto e intendono fare, pronte a sostenere il giudizio degli astanti. Gli standard orientano, strutturano e guidano la comunicazione, riempiendola di senso e di efficacia. Essi, secondo il regolatore, devono possedere la forza autorevole della logica, della completezza, della chiarezza e della universalità. Devono – con la loro adozione e con il giudizio che ne seguirà – stabilire "chi sta dentro e chi è invece ancora fuori".

Gli standard come pratica di rendicontazione sono però antecedenti alla responsabilità sociale delle imprese, sono nati prima della discesa in campo della legge e della progressiva e crescente rigidità normativa e hanno portato all'interno della sostenibilità quel loro ricco e intricato DNA a cui si è accennato.

GENETICA DEGLI STANDARD

Gli standard vengono da un passato lontano e avventuroso. La ragioneria, fin dai tempi di Luca Pacioli – l'inventore della partita doppia – ha sempre provato a descrivere e interpretare (forse addirittura a governare) l'intero mondo dell'economia attraverso la potenza chiarificatrice dei numeri ben ordinati. Bisognava stabilire una regola per l'interpretazione e la pesatura dei fatti economici e la ragioneria lo ha fatto con cipiglio prometeico: attraverso una tecnica voleva dimostrare la possibilità degli umani di governare i propri atti ordinandoli, confrontandoli, misurandoli.

Luca Pacioli fu un intellettuale del Rinascimento, contemporaneo di Moro, Erasmo, Michelangelo, Raffaello, Leonardo, Machiavelli, con i quali condivideva l'idea che fosse possibile, rifacendosi alla classicità, nutrire il pensiero e rendere spiegabile il mondo, e, conseguentemente, *migliorarlo*.

Tuttavia, fin dai suoi primi passi, la ragioneria ha dovuto venire a patti con l'indeterminatezza dei fenomeni che trattava, con il fatto cioè che alcuni di essi non possono essere espressi in quantità se non attraverso alcune convenzioni interpretative, perché – per rimanere al livello più semplice – la vita delle organizzazioni

⁽³⁶⁾ Cfr. M. Resigno, *Note sulle «regole» dell'impresa «sostenibile» - Dall'informazione non finanziaria all'informativa sulla sostenibilità*, in «Analisi Giuridica dell'economia», n. 1, 2022, p. 168.

non finisce e ricomincia a ogni esercizio. Ci sono azioni e vicende che si prolungano in avanti nel tempo e che la ragioneria può rendere quantificabili al momento solo immaginando cosa accadrà domani: ecco dunque gli ammortamenti, la valutazione del magazzino, i rischi di cambio, il corso delle materie prime, il valore delle macchine considerata l'evoluzione della ricerca e della tecnologia, la necessità di istituire delle riserve per parare i rischi di vario tipo che si possono immaginare ma non prevedere, eccetera. Tutti questi fenomeni (molti di più, in verità) hanno richiamato la necessità delle *rettifiche*, cioè di quelle azioni contabili che *ipotizzano*, che cioè determinano i valori in ragione di un pensiero, di una possibilità, di una credenza, di una scommessa.

Per poter realizzare la comparabilità (cioè la possibilità che i rendiconti potessero essere confrontati, o semplicemente interpretati e valutati da soggetti diversi) era però necessario che le rettifiche di bilancio seguissero una stessa regola, che vi fosse cioè un modo convenzionale di trattare quantitativamente ciò che derivava da una interpretazione o da una immaginazione. Questo "modo convenzionale" è all'origine degli standard, che dunque sono modalità condivise di individuare, descrivere (per poi pesare) degli avvenimenti, a volte quantitativamente certi e significativi, altre volte derivanti da un'interpretazione. L'obiettivo era e rimane sempre quello di fornire il massimo possibile di oggettività agli avvenimenti trattati, trasformando, ove fosse necessario, l'eventualità in solido numero.

Come Prometeo il ragioniere ha tentato, attraverso una tecnica, di domare la realtà e addirittura di domare il futuro, riducendo realtà e futuro, così complicati e indeterminati, a materiali più facilmente maneggiabili e, ogni volta che si poteva, in numeri, che sono certamente il dato che più si avvicina all'indiscutibile.

Facciamo un salto e veniamo alla sostenibilità. Uno dei primi esperimenti di bilancio sociale fu il Sozialbilanz-Praxis, che negli anni '70 del secolo scorso avviò la pratica della rendicontazione sociale come un derivato del bilancio ordinario attraverso una sua riclassificazione e in particolare attraverso il prospetto di produzione e distribuzione del valore aggiunto. A ogni voce di costo del conto economico possono essere associati dei beneficiari: il costo del personale corrisponde ai guadagni per i dipendenti, imposte e tasse rappresentano il valore prodotto dall'impresa e dovuto allo Stato, gli interessi passivi corrispondono al valore distribuito ai finanziatori e così via. Si è riusciti in tal modo a collegare gli effetti dell'attività dell'impresa con i vantaggi conseguiti da determinate categorie sociali: gli stakeholder. Oltre a questa invenzione interpretativa, il Sozialbilanz stabilì il modo in cui il bilancio sociale doveva essere strutturato, con una sezione descrittiva, una sezione economico-quantitativa e una relazione sociale, necessaria per mettere in evidenza le azioni compiute dall'impresa per corrispondere agli interessi di quegli interlocutori (gli stakeholder) di cui aveva inteso farsi carico. È uno dei primi esempi di *standard setting*, a cui seguiranno diverse altre invenzioni e disposizioni: il GBS in Italia e – il più noto di tutti – il GRI⁽³⁷⁾.

C'è un elemento di fondo da rilevare: i ragionieri nella loro graduale trasformazione in standard setter hanno sempre provato ad assimilare – concettualmente e come procedura – la rendicontazione di sostenibilità alla contabilità ordinaria (economico-finanziaria), cercando di far diventare solido (numero, elenco) ciò che invece è plastico o addirittura liquido (la vita). Hanno provato a costringere la realtà e il suo futuro evolversi all'interno di confini e regole che la rendessero meno complicata di quanto è. Per farlo, inevitabilmente, hanno dovuto ancorarsi a delle idee, a una logica, a un'etica. Hanno dovuto condividere un'idea specifica di valore, di rapporti umani, di etica sociale, di rapporto uomo-natura. Hanno avuto bisogno di un tratto filosofico unificante che, per quanto si sia evoluto nel tempo, è soprattutto coinciso con l'idea del mercato come miglior sistema di relazione tra gli attori economici e del capitalismo come istituzione globale.

Era inevitabile e comprensibile che così fosse: il ragioniere, – poi divenuto standard setter – viveva e vive in un mondo la cui riforma non è suo compito. Rifacendosi alle intenzioni rinascimentali da cui è stato

⁽³⁷⁾ Si evitano ulteriori approfondimenti e classificazione degli standard, che – come è noto – possono enfatizzare e mettere in primo piano i contenuti (GBS) oppure il processo (AA1000), ma che ugualmente definiscono la convenzione per la quale "in un bilancio sociale è necessario fornire determinate informazioni, prodotte ed esposte in un determinato modo".

ispirato, il ragioniere – poi standard setter – è rimasto convinto di poter ordinare il mondo, ma quel mondo lì, non un altro avvenire, non un mondo sognato. Il ragioniere non può debordare dal possibile, dal visibile e dal ragionevole, questa è la sua convinzione e questo è il mandato che egli stesso si è dato.

Se non un conservatore strutturale, il ragioniere-standard setter è nella miglior ipotesi un pragmatico riformista il cui orizzonte culturale coincide con ciò che vede o che al massimo si può ragionevolmente prevedere, non con ciò che è possibile immaginare.

Gli standard, tutti gli standard, si formano su di un costrutto mentale e filosofico tipico e idealmente sostenuto dai due pilastri del mercato e del capitalismo. D'altro canto, mercato e capitalismo sono realmente le strutture unificanti dell'intero mondo: il capitalismo può essere di tipo liberale, può vivere in contesti autoritari o addirittura totalitari, ma sempre capitalismo è, così come il mercato è un generale mezzo di dialogo e interscambio tra soggetti diversi e di diverso potere, ma convenzionalmente accettato da tutti. Ciò non toglie che la realtà osservata e trattata dagli standard sia più complessa e varia di quanto gli standard la considerino e che essi, nel loro tentativo di introdurre la massima oggettività nell'osservazione, compiano una riduzione, costruiscano un modello scegliendo tra le varie possibilità solo gli aspetti coerenti con la loro idea, la loro ideologia. Tra "oggettività" e "verità" non c'è coincidenza. Le verità possibili riguardano il flusso della vita in tutte le sue possibilità e la riduzione che ne fa il ragioniere è sicuramente pragmatica, ma altrettanto sicuramente opinabile, come sono opinabili i pilastri su cui egli si basa, mercato e capitalismo.

Il ragioniere sostiene che è suo compito ordinare *il mondo che c'è*, che pure egli dichiara di voler migliorare, se non altro spiegandolo. Il suo modo di osservare le cose però non è una dimostrazione. Il ragioniere non è così oggettivo come pensa di essere. La sua è una interpretazione filtrata da un'ideologia, diffusa fin che si vuole, ma pur sempre un'ideologia, quella del binomio mercato-capitalismo.

Ne deriva che anche il normatore – l'accoppiata legislatore-standard setter – non agisce in modo neutrale, ma con l'idea di un mondo, l'idea di un ordine, un'intenzione politica, che è quella, certo, di miglioramento e riforma del capitalismo e di "umanizzazione" del mercato, che rimangono però, in fondo, generici obiettivi, e che segnano contemporaneamente dei confini che non si possono superare.

ECCO IL GALATEO

Quasi al suo esordio, lo standard GRI 2021 dice:

Qualsiasi organizzazione può utilizzare gli Standard GRI, indipendentemente dalle sue dimensioni, dalla tipologia di attività svolta, dalla sua collocazione geografica o dal proprio grado di esperienza nella rendicontazione, per rendicontare informazioni relative ai suoi impatti economici, ambientali e sociali, inclusi quelli sui diritti umani. ⁽³⁸⁾

Sembrerebbe che non esista, per le imprese, nessuna difficoltà d'accesso, nessuna soglia da superare, o che almeno questa sia bassissima, più che altro legata alla capacità della singola impresa di reperire ed elaborare le informazioni. L'affermazione in apertura del GRI è però meno neutra di quanto si percepisca di primo acchito, perché, come si è detto poco sopra, si assume che le imprese, a prescindere dalla loro forma societaria, dimensione, collocazione, considerino come proprio ambito naturale quello del binomio mercato-capitalismo e che il loro scopo sia prioritariamente il profitto. L'accettazione e l'applicazione dello standard comporta l'adesione a quel mondo, presuppone una scelta d'appartenenza, o anche solo *un desiderio* di appartenenza. È un atto di consenso (addirittura di fede) che l'organizzazione compie nello stesso momento in cui accetta di utilizzare lo standard.

⁽³⁸⁾ GRI, *Principi fondamentali 2021*, 1.2 Utenti.

L'impiego dello standard, a prescindere dai risultati che verranno rendicontati, appare un atto naturale e addirittura poco impegnativo: non sono richiesti particolari risultati, ma solo l'adesione ai criteri con cui i risultati saranno descritti e sulla metrica di tale descrizione:

È importante notare che gli Standard GRI non stabiliscono allocazioni, valori soglia, obiettivi, target o altri benchmark per definire una buona o cattiva performance. ⁽³⁹⁾

Ma allora, se è solo questione di metrica, quale funzione normativa contiene e veicola lo standard? Non è altro che un vademecum, una serie di regole formali, non c'è nessun obbligo di raggiungere determinati esiti. Non ci dice – né ci vuole dire – quali sono le mosse giuste. Non ci dice cosa dobbiamo fare per comportarci bene. Sembra dunque avere un contenuto normativo molto debole. Ci lascia completamente in libertà. Ma è proprio vero?

In fondo si tratta di un galateo, si è detto. Norme per stare in società. La sostanza verrà poi. Le questioni consistenti, quelle che potranno separare il giusto dall'ingiusto, verranno poi. Però intanto tu hai dovuto fare la tua dichiarazione di fede.

Dobbiamo considerare che man mano gli standard si sono evoluti, sempre più è cresciuta la loro attenzione per gli aspetti difficilmente quantificabili, dipendenti da eventi futuri, legati a transazioni o dialettiche con soggetti terzi, di natura intangibile o reputazionale, eccetera. I tempi del Sozialbilanz o del GBS primigenio sono molto lontani. Ci si è resi conto che l'importanza del *gender gap* è maggiore del prospetto di riparto del valore aggiunto, che la descrizione della composizione dell'organo di governo è almeno di pari importanza della quantità di rifiuti riciclati. Per dirla in breve: gli standard hanno allargato il loro sguardo su un'ampia gamma di fenomeni che hanno natura continua e non discreta, che non identificano a monte una soglia che discrimini la sufficienza dall'insufficienza. I fenomeni censiti dagli standard non sono mai valutabili in modo certo, in quanto dipendenti da condizioni estremamente variabili e parimenti dipendenti dai giudizi di valore di coloro che osservano, che non necessariamente impiegano la stessa metrica. Una ragione in più perché gli standard non ci pensino nemmeno a entrare nel merito, perché si astengano da ogni giudizio, per quanto siano tanto ferme quanto indiscutibili le loro premesse ideali: l'inevitabilità del binomio mercato-capitalismo. Una ragione in più perché gli standard riguardino la forma e non la sostanza, che è lasciata alla valutazione pubblica.

Servono dunque solo a presentarsi, a parlare in un certo modo, a segnalare la propria appartenenza.

I galatei sono stati (e sono) apparati di regole per stare in società. Quello che importa ai galatei è la forma, non la sostanza, che verrà in seguito. Il galateo non orienta le scelte pesanti e profonde del vivere, ma stabilisce solo che per far parte di una certa cerchia ci si deve comportare in un certo modo, parlare in un certo modo, muoversi, guardare, tacere in un certo modo. Il galateo non certifica un esito, ma consente un avvio: dal suo rispetto sarà possibile entrare nella cerchia che conta. Di lì in avanti potrà essere formulato un vero giudizio di merito.

Nel solo rispetto del galateo non c'è dunque alcun merito: è una pura demarcazione tra chi può stare dentro e chi invece deve (o vuole) stare fuori, proprio perché non rispetta il galateo. Il cavaliere, il borghese, la giovane debuttante, l'accorta signora di casa non avranno alcun guadagno dal solo fatto di rispettare i loro galatei, che tuttavia saranno assolutamente fondamentali per la loro accettazione in società.

Però i galatei non sono strumenti neutrali. Dietro di loro, a presidiarli, ci sono precise ideologie, che si tratti del *Cortegiano* di Baldassar Castiglione, del *Galateo* di Giovanni della Casa, o del *Nuovo Galateo* di Melchiorre Gioja. Le ideologie sono, nei primi due casi, l'idea di corte rinascimentale e della sua funzione, e nel terzo caso – quello di Melchiorre Gioja – l'idea della società borghese in via di formazione ⁽⁴⁰⁾.

⁽³⁹⁾ GRI 2021, *Principi fondamentali*, 1.1 Finalità.

⁽⁴⁰⁾ Si potrebbe anche citare, a proposito di galatei, anche la famosa rubrica, di Donna Letizia (Colette Rosselli) *"Il saper vivere"*, apparsa su *"Grazia"* dalla fine degli anni '50 e che ha modellato le scelte di comportamento di centinaia di italiane – e anche italiani – per alcune decine d'anni.

In tutti i casi l'obiettivo è la produzione di un idealtipo, di un modello di soggetto umano *riconoscibile*, che onori la propria categoria d'appartenenza e che proprio per tale riconoscibilità permetta l'incontro e la crescita del valore suo e dei suoi pari. Si badi: non c'è valore nel galateo, ma solo la precondizione per cui il valore sia generabile. Così l'accettazione degli standard non certifica alcun valore, ma solamente il fatto che da quel punto in avanti il valore potrà manifestarsi.

Considerare gli standard al pari di galatei non deve però essere considerata come una riduzione della loro positiva importanza, come si vedrà subito.

GLI STANDARD E LA "CIVILIZZAZIONE" DELL'ECONOMIA

Le analogie tra gli standard di sostenibilità e i galatei riguardano il fatto che entrambi possono essere considerati segni di *civilizzazione* nell'accezione di Norbert Elias ⁽⁴¹⁾.

Elias ha ravvisato nei galatei il modo per dare forma a norme sociali non ancora interiorizzate – non ancora considerate *tradizione* – che dunque necessitavano di diffusione, rinforzo e predicazione. Nella teoria di Elias emerge un'altra fondamentale marcatura che può servire anche nel nostro caso: perché il processo di civilizzazione si sviluppi è necessaria "la presa di distanza da sé"; è necessario cioè che l'individuo si percepisca come parte ed espressione del costruito sociale a cui appartiene e che tale costruito sociale si percepisca, a sua volta, come protagonista della società e delle sue istituzioni, manifestando tanta autorevolezza da proporre norme di convivenza con il crisma della necessità, o della opportunità.

Portiamo il ragionamento al nostro caso: perché civilizzazione vi sia l'individuo si deve sentire parte del suo costruito sociale di riferimento – cioè dell'impresa – che a sua volta deve considerarsi protagonista del miglioramento sociale e in grado di proporre norme di convivenza di complessiva utilità.

L'impresa inizialmente ha emanato norme di comportamento rivolte esclusivamente ai propri partecipanti, poi ha iniziato a elaborare e proporre altri generi di regole sociali, riguardanti i suoi rapporti con la società più vasta. Le imprese si sono gradualmente (a volte contro voglia) aperte alla società e hanno così preso vita la responsabilità sociale e poi la sostenibilità. Le imprese sono state attraversate da pulsioni e da influenze che le hanno obbligate a riflettere sulla propria identità. Questa evoluzione può essere letta come un aspetto della civilizzazione, cioè dell'esigenza (e opportunità) di "fare i conti con gli altri".

L'evoluzione sociale si manifesta attraverso fatti concreti (leggi, atti amministrativi, eccetera), ma anche attraverso processi meno strutturati, che si possono complessivamente indicare come *culturali* (tradizioni, convenzioni, simboli, regole non scritte, codici verbali). Tutto questo può essere indicato, alla breve, come *civilizzazione*, che – nella accezione di Norbert Elias – vuol dire una progressiva diffusione, sedimentazione e interiorizzazione da parte degli individui di nuove regole sociali che però, non essendo ancora percepite come "naturali", hanno l'esigenza di essere proposte in modo formale, sospinte, sostenute. Questi nuovi apparati normativi, codificati nei galatei, sono contemporaneamente la testimonianza di un cambiamento e la conferma di una *autorità*: perché si possa essere accettati in determinati ambienti è necessario che queste norme siano rispettate, pena l'intervento dell'autorità (non necessariamente una persona, o una magistratura), che può decretare l'esclusione o la non ammissione.

Elias introduce e sviluppa il concetto di civilizzazione come il passaggio "dal chiuso all'aperto" e come un processo dialettico di *plurima apertura*: quella del soggetto verso il suo ambiente di riferimento, quella dell'ambiente verso il più vasto sistema di cui quell'ambiente è parte. I galatei servono proprio a questo scopo: promuovere e strutturare le relazioni tra soggetti, ambienti e sistemi a cui devono riferirsi, dando senso, indirizzo e regola a tali relazioni.

⁽⁴¹⁾ N. Elias, *La civiltà delle buone maniere*, Bologna, Il Mulino, 1998.

Tornando a noi: la responsabilità sociale ha manifestato il cambiamento degli obiettivi, della funzione e del linguaggio delle imprese. La si può considerare come un'acquisizione indiscutibile del modo di fare impresa, ormai un *canone*. Poi è arrivata la sostenibilità che ha ulteriormente alzato il livello delle attese, allargando la visuale, marcando la necessità e l'urgenza di ulteriori modifiche. Queste modifiche richiedono ora sforzi, convincimenti, e maggiori disponibilità al cambiamento. Non si tratta – come sappiamo bene – di cose facili, automatiche e naturali. C'è bisogno, dunque, di rinforzo e di sostegno perché le nuove regole di comportamento possano essere introiettate e concepite come necessità. Proprio a questo servono gli standard, nello stesso modo in cui i galatei sono serviti a produrre un'identità nei soggetti che costituivano certi ambienti, e a quegli ambienti a manifestare la loro capacità-volontà di modellare la società più vasta. L'obiettivo degli standard è di far diventare la sostenibilità un canone, cosa che al momento non si è ancora del tutto realizzata. Quando anche la sostenibilità diverrà canone vi saranno nuovi obiettivi e vi sarà una nuova esigenza di rinforzo, nuovi standard, un nuovo galateo, un nuovo passo di civilizzazione.

L'idea di civilizzazione di Elias è di indubbio fascino e notevole capacità euristica ove venga intesa come:

- progressiva costruzione dell'identità-appartenenza individuale (l'individuo è parte di un sistema sociale specifico, con cui deve fare i conti);
- progressiva costruzione di una coscienza collettiva (il sistema sociale specifico – nel nostro caso l'impresa – è parte di un sistema sociale assai più vasto, con cui deve fare i conti).

Le componenti di base della teoria sono dunque tre: i soggetti umani coinvolti, gli "ambienti", ovvero i contesti ove le norme sociali vengono pensate, progettate, formalizzate, sperimentate (la corte un tempo, l'impresa nel caso nostro) e la più vasta società, che funge contemporaneamente da contenitore, scenario e regolatore d'ultima istanza. C'è infatti bisogno, perché il processo si avvii e si consolidi, che la stessa vasta società sia regolata e appaia essa stessa come istituzione: Stato, leggi, mercato.

COME CONCLUDERE

Abbiamo dunque visto che gli standard, interpretati come galatei, non sono neutri o neutrali, che si basano su di una ideologia (il binomio capitalismo-mercato), che dunque trattano la realtà secondo un canone definito a monte e in qualche misura non discutibile: sono dunque l'espressione di un potere che predetermina, per quanto in modo *soft*, una modalità di comportamento. Contemporaneamente indicano e producono un cambiamento, stabiliscono per le imprese la necessità di compiere delle scelte in virtù della loro volontà e capacità "d'essere dentro o fuori" e sono dunque segni di civilizzazione, perché manifestano il passaggio da uno stato a un altro di tipo superiore.

Vuol dire per noi considerare, assieme, *i loro limiti* ("non c'è onore nella sola adozione degli standard, perché è da lì in avanti che il valore si può manifestare") e *le loro virtù* ("impiegare gli standard vuol dire aderire a una riforma, vuol dire osservarsi dall'esterno, vuol dire ridefinire il rapporto tra sé e gli altri").

Certo è che – proprio come i galatei – gli standard contengono delle insidie: che gli aspetti formali non siano il primo passo per arrivare alla sostanza, ma che ci si fermi a quel livello, cioè al *formalismo* e che dunque il processo di civilizzazione non si inneschi. L'altra insidia (più che una eventualità) è che, proprio perché si tratta di aspetti formali, si sviluppino attorno a loro degli interessi impropri che con la civilizzazione hanno poco a che vedere. Tra formalismo e interessi impropri il rapporto è forte e il nutrimento è reciproco: quante sono le imprese che, considerando la sostenibilità come una scocciatura oltretutto costosa, "appaltano" ad altri – *software house*, agenzie, consulenti, ecc. – il compito di dimostrare il loro valore ESG?

Mettere in rilievo la natura e il significato degli standard, ridurre alquanto la loro sacralità e descriverne i limiti non vuol dire abolirne il valore, ma, proprio all'opposto, aiutarne la funzione di riforma, difendendola da possibili eccessi e impropri interessi. L'obiettivo non può essere dunque la messa in discussione degli standard perché troppo formali, troppo capziosi, perché trattano in egual modo aspetti molto diversi, importanti e secondari.

È vero che si ha l'impressione che gli standard provino a mettere d'accordo un poco tutti, aggiungendo argomenti ad argomenti, richieste a richieste, proprio per accontentare istituzionalisti, contrattualisti, sostenitori della *stakeholder theory*, quantitativisti, finalistico-morali, categorie interessate, practitioner, agenzie, associazioni, eccetera, in modo che tutti possano convenire che gli standard sono utili, importanti e funzionali. C'è inoltre un'altra questione da considerare: man mano ci si addentra nella sostenibilità, la quantità di fenomeni indeterminati, non oggettivi, dipendenti dal futuro, legati alle volontà e addirittura al caso aumenta, perciò la possibilità di avere uno sguardo freddo ed oggettivo viene sempre meno.

Così – proprio per accontentare un po' tutti e per tentare di domare la grande complessità della materia – gli standard sono diventati sempre più analitici e pretenziosi nella quantità delle informazioni richieste e sempre più insistenti nella richiesta di essere "forward looking". Pare che soffrano di un certo nervosismo, svelando una tendenza alla bulimia informativa. Gli standard, insomma, non potendo trasformare tutto in quantità (e soffrendo di ciò), aumentano le loro richieste di essere *compliant* riguardo alla forma, tentando di sostituire così la sostanza che non possono richiedere, perché fuori dalla loro portata.

Ciò a cui bisogna porre attenzione è proprio il fatto che da soli gli standard non ci possono far capire se l'impresa è nel giusto o non lo è. Vuol dire – in sostanza – che non sono sufficienti ai fini della sostenibilità. Non la contengono, non la rappresentano. Sono un passo di civilizzazione. Servono a costituire le condizioni di base per cui poi si possa entrare nel merito, definire e perseguire delle politiche, mettere le imprese e tutti gli altri nelle condizioni di avvicinarsi a un giudizio.

Comunque, l'impresa che adotta in sincerità (ma anche con spirito critico) gli standard una cosa ci dice con sufficiente chiarezza: *voglio far parte di quella cerchia, mi voglio provare nella sostenibilità, sono pronta a cambiare e a contribuire.*

È una espressione di volontà. A quel punto l'impresa ha debuttato in società. Da lì in avanti quel che vale ce lo deve dimostrare.

Sostenibilità e natura istituzionale

**La responsabilità sociale nelle diverse forme
d'organizzazione**

LA QUESTIONE

Ogni impresa – ogni organizzazione – ha le sue belle responsabilità in fatto di sostenibilità, questo è certo. Le organizzazioni però sono diverse le une dalle altre, non solo per dimensione, settore d'appartenenza e capacità, ma anche (soprattutto) per la loro forma istituzionale. Ci sono infatti le società per azioni, le cooperative, le organizzazioni non profit, le ditte individuali, le imprese familiari, le società semplici, le società benefit, le fondazioni, le società pubbliche, le società di interesse pubblico, le imprese artigiane, le associazioni in partecipazione, eccetera, e ognuna di esse gioca in un campionato diverso. Ebbene: questo loro essere così caratterizzate fin dalla nascita ha qualche influenza sulla loro sostenibilità (si intende sul modo in cui concepiscono, perseguono e qualificano i loro processi di sostenibilità)? E perché gli standard di rendicontazione della sostenibilità non fanno nessuna differenza tra diversi tipi d'organizzazione? È giusto e, soprattutto, è utile?

Di seguito si sosterrà che, essendoci tra le organizzazioni una bella differenza, metterle tutte sullo stesso piano (stesso criterio interpretativo, stessa griglia di valutazione) non va bene, perché è un depotenziamento delle loro capacità e possibilità di perseguire e dimostrare la sostenibilità. Conseguentemente, gli standard dovrebbero tener conto di questo fatto, con le integrazioni a cui, alla fine, si accennerà.

COSA DICONO GLI STANDARD

Gli *standard setter* non impiegano la stessa parola per indicare i destinatari-utilizzatori delle loro elaborazioni. GRI (Global Reporting Initiative) parla di "organisation" ⁽⁴²⁾, ESRS (European Sustainability Reporting Standard) di "undertaking" ⁽⁴³⁾, che dunque è un po' meno generico e fa riferimento alle imprese ma non solo. SASB (Sustainability Accounting Standard Board) fa invece riferimento a "organisation", a "enterprise" oppure a "company"; dunque, in questo caso, ci si riferisce quasi indiscutibilmente a imprese mercantili.

Concentriamoci sul GRI, lo standard più diffuso. Chi sono le organizzazioni a cui si riferisce? *Tutte* si potrebbe dire, infatti fin dall'inizio lo standard proclama che:

qualsiasi organizzazione può utilizzare gli Standard GRI, indipendentemente dalle sue dimensioni, dalla tipologia di attività svolta, dalla sua collocazione geografica o dal proprio grado di esperienza nella rendicontazione, per rendicontare informazioni relative ai suoi impatti economici, ambientali e sociali, inclusi quelli sui diritti umani. ⁽⁴⁴⁾

Si sta parlando di una moltitudine di enti considerevole sotto diversi aspetti dimensionali e qualitativi: l'artigiano, il commerciante, la società per azioni, l'associazione non profit (che svolga o non svolga anche qualche attività commerciale), l'impresa agricola, la classica industria meccanica, la società in accomandita, la fondazione bancaria, la cooperativa, la palestra, il rifugio montano, il fondo attivista, la banca popolare, eccetera, eccetera, eccetera.

Insomma: tutti coloro che operano con il fine generico di produrre e ripartire valore possono ricorrere allo standard GRI per rendersi conto degli effetti (anzi: degli impatti ed effetti) che la propria attività produce

⁽⁴²⁾ «Through their activities and business relationships, organizations can have an effect on the economy, environment, and people, and in turn make negative or positive contributions to sustainable development.» *GRI: Foundation 2021, Purpose of the GRI Standards.*

⁽⁴³⁾ «This [draft] ESRS sets out the disclosure requirements that apply to all undertakings regardless of their sector of activity (i.e., sector agnostic) and apply across sustainability topics (i.e., cross-cutting).» *ESRS, General Disclosures, Objective.*

⁽⁴⁴⁾ *GRI, Principi fondamentali 2021, 1.2 Utenti.*

nell'ambiente circostante, derivando da ciò informazioni e stimoli per migliorare le proprie performance di sostenibilità e per meglio perseguire la propria strategia.

Ma ci pare realmente possibile che l'uso di questo strumento, lo standard, sia adatto a tutti e alla portata di tutti? E che se veramente fosse alla portata di tutti e tutti lo applicassero da ciò deriverebbe un reale beneficio collettivo, una maggiore sostenibilità?

La formula che adotta lo standard comporta un certo appannamento del ragionevole criterio secondo il quale una data forma istituzionale contiene in sé degli obiettivi specifici e qualificanti, che cioè quella forma istituzionale *li* serve a raggiungere quegli obiettivi *li*. Infatti, se le organizzazioni fossero tutte indifferentemente identiche nei loro obiettivi etici, economici, strategici e politici perché mai esisterebbe il bisogno di forme istituzionali differenti?

Ne consegue un'altra domanda: gli impatti e gli effetti prodotti da organizzazioni con forma istituzionale diversa possono essere descritti e misurati nello stesso modo? Come se avessero identica natura e identica rilevanza per chi li realizza e per chi ne gode (o ne soffre) gli impatti-effetti?

La risposta dello standard setter potrebbe essere questa: «certo che si può; noi stiamo ai fatti, valutiamo delle performance, non il rapporto tra intenzioni e risultati. Per noi qualsiasi soggetto che agisce e che produce con la sua attività conseguenze economiche e sociali deve essere valutato proprio per gli effetti economici e sociali che produce.»

Però gli effetti economici e sociali di imprese diverse sono diversi. Il fatto è che lo standard setter ha in mente un'idea standard di organizzazione, corrispondente al profilo dell'impresa capitalistica e in forma di S.p.A., e al suo rapporto con la sostenibilità.

SE NON SI TIENE CONTO DI

Non tenendo conto della natura istituzionale delle organizzazioni si possono correre due principali rischi: il primo è di non prendere in considerazione degli elementi utili per valutare la sostenibilità di quell'organizzazione. Il secondo rischio è molto più rilevante: gli standard sono delle griglie di riconoscimento sociale, in grado di modellare la legittimazione di cui l'organizzazione può godere e se non si dà valore alla relazione tra gli scopi istituzionali e le performance realizzate si possono indurre le organizzazioni diverse dalle S.p.A. ad appiattire i loro comportamenti su quelli delle più grandi e ingombranti forme imprenditoriali che sono le S.p.A., che diventano così il modello, o – per dirla con altre parole – il *benchmark etico* di riferimento.

Alla fine, il mainstream della sostenibilità può condurre all'indebolimento delle intenzioni istituzionali proprie delle organizzazioni che non sono società di capitale, dato che tali intenzioni istituzionali non hanno rilievo nella valutazione. Ciò che vale per le imprese for profit deve per forza valere per tutte. È stato stabilito un metro di giudizio che genera un handicap negativo per tutte quelle organizzazioni che non sono società di capitale. Il metro di giudizio mainstream può favorire la svalorizzazione dei loro obiettivi istituzionali.

CAVALIERI, ANCELLE E SCUDIERI

La concezione corrente della sostenibilità mette le organizzazioni su di uno stesso piano, ma è una semplificazione che non tiene conto del fatto che i campionati in cui giocano le diverse organizzazioni sono differenti. Il mainstream, nella sua apparente equanimità («ai fini della sostenibilità per me le organizzazioni sono uguali, perché io bado agli esiti e non alle intenzioni»), produce una gerarchia: in capo a tutto ci sono le grandi imprese (che di solito sono S.p.A., per le quali principalmente sono state pensate le regole) e dietro vengono tutte le altre, a prescindere dagli obiettivi istituzionali che hanno. Queste altre organizzazioni svolgono così un ruolo ancillare se inserite nella catena del valore delle imprese maggiori, o un ruolo comunque secondario – da scudiero – se non lo sono.

Le organizzazioni-ancelle si legittimano per il fatto d'essere direttamente funzionali alle imprese che servono. Le organizzazioni-scudieri hanno un ruolo un po' diverso. Sono per esempio le ONP, le cooperative, le società benefit, che incorporando fin dall'origine scopi di tipo sociale, che difendono l'economia dall'accusa d'essere unicamente rivolta al profitto, dimostrando che esistono "altri modi" di fare impresa: «ecco, vedete, nel capitalismo ci siamo anche noi, quindi vuol dire che il capitalismo non è solo profitto, che c'è libertà e apertura». Ecco lo scudo.

L'oggetto di critica non è tanto in questo: è vero, nel capitalismo, nell'economia contemporanea, sembra che ci sia posto per tutti. La critica riguarda il fatto che la sostenibilità delle organizzazioni debba essere concepita e misurata nello stesso identico modo a prescindere dalla natura istituzionale.

Bisogna, se non altro, rivedere i criteri della rendicontazione delle tante forme d'impresa che non sono grandi e classicamente capitalistiche, riconoscendo quella identità sociale che le caratterizza e che deve entrare nel computo del loro contributo alla sostenibilità, non solo per valorizzarla in sé, ma soprattutto per spingere a verificarne realizzazione e rispetto.

Rimane il fatto che non si sentono molte lamentele da parte di ancelle e scudieri, e questo fatto preoccupa alquanto. Sembra che tutto sommato le cose per loro vadano bene così e che si siano acconciate a digerire e applicare le stesse logiche e le stesse regole di quelle imprese grandi e *profit oriented* di cui, evidentemente, avvertono l'egemonia. Non è solo per loro però che ci si preoccupa, ma per le stesse prospettive della sostenibilità.

MISURAZIONE IN PUREZZA

Di primo acchito, ognuno può convenire che c'è differenza tra il modo in cui si concepisce e si pratica la sostenibilità in un'impresa artigiana da quella di una S.p.A., o in una cooperativa, o in una ONP (*Organizzazione Non Profit*), se non altro per le dimensioni che di solito si accompagnano a una determinata forma istituzionale. È normale che una impresa artigiana o una ditta individuale non abbiano gli stessi obiettivi e le stesse performance di sostenibilità di una grande S.p.A.

Bisogna però andare un poco più in là di queste prime impressioni perché, oltre al discrimine piccolo-grande, ci sono altre cose da mettere nel conto, tra cui quella che si può indicare come la "caratura" o la "misurazione in purezza" della sostenibilità nei diversi tipi d'organizzazione, che è proprio in gran parte contenuta nel loro scopo istituzionale, cioè nel motivo primo per cui tali organizzazioni sono state costituite e negli ulteriori impegni liberamente assunti e resi formali, che di solito si ritrovano nel *purpose* e nella *missione* (quando ci sono).

La caratura, per l'oro, indica il suo grado di purezza, cioè quanta percentuale d'oro c'è in una lega (che chiamiamo sempre oro, ma che può essere a 9, 14, 18 e fino a 24 carati). Nel nostro caso sarebbe come misurare "quanta sostenibilità è presente *naturalmente* in un'organizzazione", e sotto questo profilo le differenze possono essere rilevanti.

Le imprese, e le organizzazioni in genere, sono degli aggregati di interessi e obiettivi unificati dai vincoli contrattuali, ma possiedono maggiore o minore propensione complessiva verso la sostenibilità. Potremmo addirittura parlare di maggiore o minore *contenuto* di sostenibilità. Cene accorgiamo, anche senza approfondire molto, osservando la natura del business. Ci viene facile sostenere che ci sono dei business meno sostenibili di altri, o che ci pongono dei dubbi riguardo alla loro sostenibilità: – una fabbrica d'armi, un casinò, una sala slot, una industria che produce sigarette possono essere considerate imprese veramente sostenibili? – ci chiediamo.

È un po' più difficile se ci poniamo il problema relativamente agli scopi istituzionali. Eppure, percepiamo che c'è differenza tra una s.r.l. e una ONP, che l'attinenza con la sostenibilità nei due casi è diversa, proprio perché le ragioni d'esistenza delle due organizzazioni non sono le stesse e dunque la loro "caratura di sostenibilità" è differente. È un ragionamento meno facile di quello precedente, che ci salta agli occhi con maggiore difficoltà, però è già a partire dalla natura delle organizzazioni, dalla loro ragione d'essere, che dovremmo iniziare a ragionare.

I TRADE OFF

Un altro modo per comprendere il “grado in purezza” di sostenibilità delle diverse organizzazioni riguarda i *trade off* tra interessi istituzionali e altri interessi in gioco. La natura istituzionale, determinando l’interesse prioritario, individua “per confronto” gli altri interessi che – essendo concorrenti degli interessi prioritari – definiscono i trade off e la conseguente necessità, per l’impresa, di compiere scelte di riconoscimento (o non riconoscimento) di questo o quell’interesse, con la conseguente allocazione di risorse o ammissione di diritti. La natura degli interessi prioritari è diversa a seconda del tipo d’organizzazione e contiene in sé un tasso di socialità diversa, che dunque produce trade off di diversa natura e consistenza: una società di capitale serve a valorizzare innanzitutto il capitale, per cui gli altri interessi, compresi quelli sociali, rimangono in subordine ⁽⁴⁵⁾. Una cooperativa serve a valorizzare i conferimenti dei soci e a garantire possibili analoghi vantaggi a future generazioni di soci. Il trade off si può manifestare dunque tra gli interessi (sociali) prioritari e – tanto per fare un esempio – gli interessi della stessa impresa a crescere e rafforzarsi. Una ONP serve ad assicurare determinati servizi a una specifica categoria di persone e i suoi trade off, che pure esistono, avranno una fisionomia ancora diversa.

Sotto il profilo squisitamente istituzionale in un’impresa mercantile classica c’è assai poco di sostenibilità. L’impegno eventuale al riguardo avverrà dunque per scelta e non per dettato istituzionale. L’impresa di capitale gestirà i suoi trade off “mediando” tra mandati istituzionali e visione sociale o di sostenibilità.

Una cooperativa, da parte sua, ha meno necessità di mediazioni dato che incorpora interessi sociali nella sua natura istituzionale. I suoi trade off avranno dunque una natura differente. Anch’essa, la cooperativa, mira a produrre reddito, che però viene ripartito in modo molto diverso da quello che capita in una società di capitale. Il suo costruito istituzionale determina infatti a monte delle compatibilità tra interessi economici dei partecipanti e “altri interessi” che non si possono riscontrare nel caso delle S.p.A. Il “grado in purezza” della sostenibilità della cooperativa è già più alto di quello della società di capitale.

La società benefit deve fare i conti con trade off ancora diversi. Essa ha inserito nel suo statuto degli obiettivi sociali (o di sostenibilità) e ha dunque già elaborato una parte dei suoi trade off originari, riducendone la portata. Si potrebbe dire che ha “digerito” una parte dei suoi trade off all’interno dei suoi obiettivi istituzionali.

Per una ONP siamo in una condizione ancora diversa. Ci si potrebbe addirittura interrogare su quali siano realmente i suoi trade off: quali siano i diritti e gli interessi confliggenti con le intenzioni istituzionali. Un aspetto comune alle ONP e ad alcuni tipi di cooperative è addirittura di mettere in secondo piano gli obiettivi di consistenza e durabilità dell’organizzazione rispetto a quelli sociali, con un continuo rischio pendente proprio sugli asset aziendali fondamentali. Il trade off anche in questo caso esiste, ma è proprio il contrario di quello che normalmente turba la vita di una società di capitale.

Esistono dunque, fin dalla natura istituzionale, delle differenze rilevanti di obiettivi e di gestione dei trade off (che esistono inevitabilmente in ogni organizzazione) a cui corrispondono predisposizioni diverse riguardo alla sostenibilità.

Ebbene: di questa evidenza legge e standard non tengono conto, normalizzando la pluralità delle organizzazioni economiche alla realtà delle società di capitale, con massima rilevanza per quelle di maggior peso.

⁽⁴⁵⁾ Alcune più o meno recenti argomentazioni (ma di notevole successo) tendono a ridurre la portata dei trade off delle imprese, sostenendo non solo la compatibilità tra interessi del capitale e altri interessi (sociali), ma addirittura individuando la loro possibile sinergia. Tali argomentazioni hanno sicuramente un fondo di verità, soprattutto se le si considera come indirizzi normativi, strategici, di logica imprenditoriale di lungo periodo. La più famosa concettualizzazione è certamente quella di Porter. Esistono notevoli critiche a tali concettualizzazioni, che ultimamente hanno avuto un certo successo.

IL MAINSTREAM

D'altro canto – si potrebbe dire – sono proprio quelle, le grandi imprese, le protagoniste critiche del mercato: pesano di più, occupano più persone, realizzano maggiori esternalità e il loro auspicato cambiamento modificherebbe molto di più le cose, e molto più rapidamente. Il normatore (legislatore più standard setter) sa bene che esistono delle differenze e in qualche misura è disposto a considerarle (esistono infatti diversi obblighi di rendicontazione per le grandi e per le piccole imprese), ma senza tener conto di altre questioni che invece dovrebbero avere il dovuto risalto.

Il discrimine quantitativo-dimensionale è quantomeno superficiale, o almeno insufficiente, perché al fatto di essere grandi o piccole imprese si associa spesso anche un determinato carattere istituzionale, un determinato scopo e dunque – questo è l'aspetto più importante – una differente responsabilità sociale sotto forma di una specifica visione dei rapporti dell'impresa con gli shareholder, gli stakeholder, l'ambiente e la società.

Il fatto è che esiste l'idea che l'economia, il mercato e la stessa sostenibilità debbano essere congruenti con quelle protagoniste così importanti, visibili e ingombranti che sono le grandi imprese capitalistiche (che quasi sempre hanno natura istituzionale di S.p.A.) e uno scopo primario altrettanto specifico (il profitto). In termini più espliciti: il mainstream della sostenibilità si è costruito sull'immagine della società per azioni, governata dal management e con lo scopo del profitto, della massima remunerazione possibile dei capitali investiti.

C'è dunque, nella stessa concezione della sostenibilità, una gerarchia implicita (“sono le grandi che contano prima d'ogni altra”), che si porta dietro un'ulteriore idea implicita: è la S.p.A. che conta prima d'ogni altra e che deve fungere da pietra di paragone.

Insomma: c'è un'idea complessiva di cosa è e deve essere l'economia che modella la sostenibilità e determina il peso e il ruolo delle diverse organizzazioni per il suo conseguimento. È il capitalismo *così come lo conosciamo* che determina i ruoli e le prospettive d'ogni tipo d'organizzazione ai fini della sostenibilità. Si tratta di una convenzione apparentemente accettata da tutti, quasi di senso comune. C'è un bel da insistere sulla necessità di essere “forward looking”, di considerare le prospettive non solo delle imprese ma anche della realtà più vasta, di essere insomma preveggenti e fantasiosi. L'indicazione che emerge dal mainstream (dalle leggi, dagli standard) è, certo, di guardare avanti, ma non si devono però mai superare gli orizzonti e i confini del capitalismo odierno, e dei bisogni e interessi delle sue forme più rappresentative.

PURPOSE E MISSIONE

Ma anche le società di capitale (quelle che costituiscono secondo gli standard il riferimento principe) non sono tutte uguali nella prospettiva della sostenibilità. Subito a valle della loro forma istituzionale viene, o può venire, la specificazione del modo in cui esse intendono stare sul mercato, quali obiettivi specifici si pongono, quali vincoli, quale coloritura intendono dare alla loro attività, quali trade off hanno messo nel conto e tentato di eliminare o almeno di gestire. Questi aspetti sono, con maggiore o minore rilievo, contenuti nel purpose e nella missione, che possono essere intesi come l'assunzione di ulteriori obiettivi e vincoli, pur all'interno del loro prevalente scopo istituzionale. Possiamo intendere queste specificazioni aggiunte come un ulteriore passo di modellazione della natura istituzionale, quindi come l'assunzione di “obiettivi istituzionali di secondo livello”, efficaci per descrivere ciò che per sua volontà l'impresa si impegna a essere e a fare.

Si consideri che rispetto a purpose e missione gli standard tacciono. Richiedono infatti che sia descritta la strategia, ma non richiedono nulla riguardo al sistema valoriale dell'impresa, anche se per tradizione quasi tutte le imprese espongono, in capo ai loro documenti ufficiali, una dichiarazione di tipo etico, ma in forma lasciata del tutto libera.

Si è già parlato di questo in un capitolo precedente. Ci sono imprese che queste dichiarazioni valoriali le mettono e altre no, e per quelle che decidono di metterle si può assistere a formulazioni di svariata consistenza e plausibilità: da ordinati e brevi elenchi di ragionevoli impegni a roboanti profferte di meravigliosi domani, da pochi e generici richiami di tipo morale e imperative richieste di totale dedizione alla causa.

La totale libertà e l'assenza di un metro di giudizio per la valutazione dei contenuti e del modo in cui le imprese espongono i loro riferimenti valoriali è una questione che imporrebbe qualche ragionamento, come si è detto. Comunque, sarebbe necessario valutare la coerenza tra tali dichiarazioni e ciò che nei fatti si è realizzato, cosa che raramente avviene in modo soddisfacente.

Comunque, questo "secondo livello di precisazione della natura istituzionale" è un aspetto che dovrebbe comporre la valutazione del comportamento sostenibile delle organizzazioni.

LA NATURA DELLE ORGANIZZAZIONI E LA LORO "COSCIENZA POLITICA"

Per "coscienza politica" delle organizzazioni possiamo intendere, in modo semplificato, l'averne un'idea della struttura e delle dinamiche della società e come ci si colloca al loro interno. Tale coscienza politica varia da organizzazione a organizzazione per motivi diversi, ma certamente varia anche in ragione della loro natura istituzionale.

Per le società commerciali classiche non c'è alcun problema: la loro coscienza politica è "naturale" e non ha bisogno d'essere spiegata. «L'economia è questa e io la rappresento» dicono le imprese che hanno dietro di loro anni e anni d'esperienza e di formidabili argomentazioni riguardanti la necessità morale della produzione di ricchezza, l'inevitabile ruolo regolatore del mercato, la sacralità dello scambio mercantile, il senso etico del profitto, il beneficio che producono con l'incremento della ricchezza nazionale, eccetera. La coscienza politica delle imprese coincide insomma con la "grande trattazione" sul valore e sulla sua produzione e distribuzione che ha preso vita agli albori della prima rivoluzione industriale, è passata attraverso esperienze su esperienze di politica industriale per arrivare infine agli esiti odierni. La coscienza politica delle imprese si crea assieme alla loro esistenza. Non è un'idea e nemmeno una serie di idee: è la realtà, si argomenta da sola. Non ha bisogno di essere sostenuta e promossa.

È su quella immagine "naturale" che è stata disegnata la sostenibilità, riferita all'essere e alle possibilità dell'impresa commerciale.

Tutt'altro vale per quelle forme istituzionali che non avendo il profitto come unico faro e meta della propria attività, hanno molta più necessità di spiegare e spiegarsi. Ma da questo punto di vista gli standard, come si è visto, non aiutano, anzi tendono a produrre un'omologazione e una dipendenza di queste forme "non naturali" d'impresa dal mainstream, cioè da ciò che vale per le imprese commerciali classiche.

La coscienza politica delle organizzazioni che non hanno come scopo primario il profitto è spesso più incerta e avrebbe bisogno di adeguato sostegno sotto la forma del riconoscimento pubblico del valore che producono e dei valori che rappresentano. C'è sicuramente una necessità per queste forme d'impresa di elaborare meglio la propria coscienza politica, di comunicare di più, di sviluppare un maggiore dialogo sociale. Però, se si ritiene che rappresentino una possibile produzione di valore, bisognerebbe rendere più fruttuosa la loro relazione con il pubblico, anche mettendo in rilievo il loro specifico concorso alla sostenibilità. Il normatore (legislatore più standard setter) è in fondo uno scultore, un modellatore dell'opinione pubblica e ha, da questo punto di vista, una responsabilità.

Ciò che si richiede dunque è un processo che consolidi, dentro e fuori di loro, la coscienza politica delle organizzazioni diverse dalla società commerciale classica. Per questo gli standard dovrebbero modificarsi o, se non altro, essere integrati.

UNA PROPOSTA: IL RILIEVO DI “COERENZA”

Ecco dunque cosa si potrebbe richiedere di più allo standard setter, il quale – necessariamente – deve essere interessato non solo al realizzarsi della sostenibilità e allo sviluppo dei comportamenti sostenibili da parte delle organizzazioni, ma anche alla loro possibilità-necessità di competere all'interno dei loro mercati, considerando i comportamenti sostenibili altrettanti *asset* per migliorare il posizionamento delle organizzazioni.

Per quanto riguarda *la realizzazione della sostenibilità* non sono necessarie spiegazioni. Vuol dire perseguire una condizione generale che migliori la convivenza, che contrasti il degrado ambientale, che riduca la disparità sociale, che orienti l'economia verso una sua “umanizzazione”. Coincide, a parte le persistenti incertezze, con il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU.

La sostenibilità, sappiamo, dipende da molte necessarie modifiche e tra esse dallo *sviluppo dei comportamenti sostenibili* da parte delle organizzazioni. Gran parte delle possibilità di perseguire la sostenibilità dipende dall'economia e dai suoi protagonisti primi, che sono le imprese, qualsiasi siano le loro caratteristiche e il loro ruolo. Le organizzazioni devono modificare i loro comportamenti e ciò dipende in misura rilevante dalle norme e convenzioni che ne presidiano l'attività. Aggiornare tali norme e convenzioni e renderle più efficaci equivale a migliorare cultura e prassi dei comportamenti imprenditoriali.

Il terzo aspetto che si intende marcare è meno intuitivo e riguarda *il rapporto tra sostenibilità e competizione*. Posta la conferma delle principali convenzioni sul funzionamento dell'economia (posta quindi, come regola generale, l'accettazione del mercato e della competizione regolata tra soggetti economici) è fondamentale concepire i comportamenti sostenibili delle imprese come strumenti e leve attraverso cui si manifesta la competizione. Significa permettere alle organizzazioni di rendere *valutabili e scambiabili* i loro comportamenti sostenibili, proponendoli al mercato come aspetti che determinano le scelte di clienti, partner, finanziatori, consumatori o di altri segmenti sociali interessati. I comportamenti sostenibili devono insomma entrare sempre più nelle strategie delle organizzazioni ed essere concepiti come “oggetti scambiabili”, cioè dotati di valore per quegli interlocutori ai quali ci si rivolge. Tra questi oggetti (azioni o asset) ve ne sono che fanno direttamente riferimento alla natura e agli obiettivi istituzionali delle organizzazioni, a patto però di essere valutati nei loro esiti.

L'oggetto valorizzabile, dunque scambiabile, non è l'identità istituzionale in sé, quanto la *coerenza* tra tale identità, gli obiettivi che si enunciano, le azioni che si compiono, le performance che si realizzano.

In altro modo si potrebbe dire così: è l'identità istituzionale dell'organizzazione che deve poter essere considerata come un asset da valorizzare nella relazione col mercato-società, ma necessariamente assieme alla verifica se tale identità è stata avvalorata dai comportamenti. Significa dunque la *valorizzazione delle diversità* tra le organizzazioni (cosa che norme e standard attualmente non fanno), il che equivale a rispettare le loro identità, aiutandone la specificazione e la “vendibilità”, sempre posto che non è il dato istituzionale quello che determina il giudizio, ma la coerenza manifestata tra esso e comportamenti-performance. Il dato istituzionale deve essere sostenuto, specificato e personalizzato da scelte e operazioni che riguardano un ulteriore livello di puntualizzazione o di marcatura identitaria: *vuol dire l'esplicitazione del purpose e del sistema valoriale specifico d'ogni organizzazione*. Bisogna fare in modo che il loro sistema valoriale diventi (di più) un valore socialmente riconosciuto e scambiabile sotto forma di legittimazione dell'impresa.

DALL'ISTITUZIONE ALLE PERFORMANCE

Per l'impresa la sostenibilità-valore è ciò che produce legittimazione (dunque successo, valore) e che può essere perseguita con strategie appropriate, a partire dalla propria natura istituzionale (e dal suo stesso riconoscimento come valore). La sostenibilità come valore (socialmente riconosciuto, ancorché scambiabile) dipende da:

1. *chi "deve essere" l'organizzazione* (il contenuto di valore della natura istituzionale),
2. *come si comporta l'organizzazione* (cioè le sue performance e il loro contenuto-significato ai fini della sostenibilità e della legittimazione),
3. *cosa "vuole essere" l'organizzazione* (le intenzioni, gli obiettivi e gli impegni; la prefigurazione di un assetto-condizione che, attraverso la sua attività, rappresenti il maggior valore che si intende conferire alla società e che serva ai fini della legittimazione).

Se concordiamo col ragionamento e osserviamo quello che dicono-prospettano gli standard, ci accorgiamo che questi pongono l'accento *unicamente sul secondo punto*, cioè sul "chi è e come si comporta l'organizzazione", concentrando l'attenzione solo sulle performance attuali, realizzate, di breve periodo.

Non si tratta certamente di una svista da parte dello standard setter, ma di una *ideologia*, coerente con quel mainstream di cui si è detto, che comporta la riduzione al minimo degli aspetti istituzionali (presupponendo che non debbano avere peso nella legittimazione, che deve basarsi solo sulla evidenza-quantificazione delle performance) e di non considerare gli aspetti di prospettiva, volontaristici, politici che le organizzazioni esprimono.

In sostanza: gli standard irreggimentano la concezione della sostenibilità, facendola coincidere con le caratteristiche, le possibilità (e gli interessi di fondo) dell'impresa capitalista.

L'obiettivo dovrebbe invece essere anche la valorizzazione degli aspetti istituzionali ("nella natura dell'organizzazione è contenuto uno specifico valore") e degli aspetti politici ("è a partire dal mio purpose che tu mi devi valutare").

Dunque, sarebbe auspicabile e necessario fornire adeguato rilievo:

1. *al valore politico e di sostenibilità della natura istituzionale*. Le organizzazioni sono diverse le une dalle altre e a partire da ciò deve essere valutato il loro ruolo e peso nel conseguimento della sostenibilità.
2. *all'ottimizzazione dei processi di esposizione valoriale*, cioè al modo in cui le organizzazioni espongono i loro ulteriori obiettivi etici. Non è possibile che, nel processo complessivo della sostenibilità, non si pretenda la valutazione di coerenza tra ciò che si è promesso e ciò che si è realizzato, che la formulazione del purpose e della missione possano rimanere delle profferte generiche senza riscontro reale.
3. *ai processi culturali e organizzativi interni alle organizzazioni, alla distribuzione del potere tra i partecipanti, all'equità sociale*. Le organizzazioni non sono uguali in termini di processo partecipativo (e democratico). Esistono organizzazioni più coerenti di altre con l'intenzione di eguaglianza tra persone, e la sola valutazione sul rispetto dei diritti umani (necessaria) non coincide con una reale valorizzazione delle persone, che appare diversa dal solo rispetto dei rapporti contrattuali e delle leggi. Anche dal punto di vista della sostenibilità un'organizzazione istituzionalmente sociale e democratica (una cooperativa, un'associazione) non può essere posta sullo stesso piano di un'impresa capitalista e valutata su una griglia di performance che tralascia gran parte delle loro caratteristiche e dei loro obiettivi. Certamente, come si è detto, non è la sola natura istituzionale o la sola migliore formulazione del purpose e della missione che contano: sarà necessario verificare quanto quei caratteri istituzionali siano realizzati nei fatti. È necessario che lo standard lo richieda.

I precetti della sostenibilità

**L'evoluzione delle regole e la modifica
delle responsabilità**

“Precetto”:

1. principio o regola di condotta, norma, dettame, sentenza stabile, autorevole, indiscussa (che nasce dalla ragione o dalla coscienza morale o deriva dai fondamenti costitutivi di una scienza, di un'attività, di una dottrina, ecc.); ammaestramento pratico o etico.
2. Esortazione, consiglio, suggerimento (dato con forza e autorità).
3. Atto con cui si prescrive una certa condotta (e anche il contenuto dell'atto stesso); prescrizione, ordine, comando, ingiunzione.

Grande Dizionario della Lingua Italiana

1. Principio, norma, regola di comportamento autorevole e tassativa.

Vocabolario Treccani

CONTENUTI

In questo ultimo articolo le riflessioni non saranno esposte nel modo impersonale in cui, per tradizione, si scrive un testo argomentativo. Parlerò in prima persona perché conviene, in chiusura, mettere ancor più in rilievo la soggettività di tutte le idee e considerazioni svolte, e ancor più in chiaro l'invito alla discussione. Di seguito, riprenderò alcuni argomenti dei testi precedenti, questioni forse un po' marginali che però attengono allo sviluppo e alle prospettive della sostenibilità, con i loro dilemmi. Mi interessa in particolare il modo in cui la sostenibilità viene immaginata e perseguita, quali effetti ha prodotto e produce nei comportamenti dei soggetti coinvolti (soprattutto delle imprese), cosa sono e come funzionano le regole che presiedono alla sua realizzazione.

La sostenibilità è un grande fenomeno culturale (un “megatrend” si è detto) che segna il nostro tempo, a volte nutrendo la speranza e altre volte lasciandoci disillusi. La sostenibilità, soprattutto quando si chiamava ancora responsabilità sociale, pareva essere un affare riguardante solo le imprese, o meglio: le imprese come attore principale, più una serie di comprimari e comparse raggruppati nella omnicomprensiva categoria degli stakeholder: cittadini, consumatori, pubbliche amministrazioni, associazioni, studiosi, professionisti, eccetera. Tutti questi altri soggetti erano considerati “il pubblico della responsabilità sociale”, cioè il target, gli interlocutori, i referenti, eccetera. Erano destinati a contribuire lateralmente, a esprimere consenso, dissenso, consigli, richieste. Per questo contavano, certo, ma non tanto.

La platea dei soggetti coinvolti nella sostenibilità si è poi ancora accresciuta, con nuove dosi di complessità e una redistribuzione delle responsabilità, che competono certamente ancora innanzitutto ai soggetti economici, ma con un ruolo crescente delle istituzioni pubbliche e di altri soggetti normatori. Il quadro però è in continuo movimento e non è detto che le cose non possano cambiare ancora. Non è dunque possibile trarre conclusioni o giudizi definitivi su quanto sta capitando, proprio perché il quadro è mobile. Tuttavia, alcune linee di tendenza (alcune dinamiche) sono abbastanza evidenti, ed è quello di cui si tratta di seguito.

PERIODI

La responsabilità sociale e la sostenibilità si sono affacciate alla storia con intenti, chiamiamoli così, di mediazione, o *intercessione*. La mediazione era tra interessi del capitale e interessi degli stakeholder, o della società. L'obiettivo pratico era di introdurre nella cultura e nella pratica delle organizzazioni economiche aspetti e valutazioni di ordine etico. Le imprese hanno così iniziato a misurarsi con esigenze sociali-ambientali che erano, per altro, sempre più pressanti ed evidenti. Possiamo indicare questa come una prima fase, avventurosa e creativa, della responsabilità sociale.

Il venire a patti dell'economia capitalistica con la socialità ha prodotto notevoli effetti generativi, tra cui il formarsi e aggregarsi di competenze e di rappresentanze: organismi specializzati che, man mano, hanno intermediato i rapporti tra i soggetti in campo, cioè tra le imprese, gli stakeholder e la società più vasta. Si è trattato di professionisti, studiosi, pubblica amministrazione. È stata la seconda fase.

Si sta ora aprendo un'altra fase e un altro possibile scenario. Le norme riguardanti la sostenibilità hanno assunto la forma della legge e della prescrizione dottrinale. Queste norme stanno diventando sempre più rigorose e specifiche. Il percorso della sostenibilità è ora inquadrato e sostenuto da un apparato definitorio, vincolistico e processuale di crescente precisione. Le norme, prima generali e a volte generiche (non molto più che indirizzi di metodo e di contenuto) stanno diventando *codice*, cioè un apparato solido, definito, presidiato sempre più rigorosamente.

LA CODIFICAZIONE DEI PRECETTI

I codici – le raccolte analitiche delle norme che regolano comportamenti e relazioni – producono uno specifico effetto: l'irrilevanza di una reale pattuizione tra i soggetti coinvolti. Un codice determina degli obblighi per i suoi destinatari, ponendosi come rappresentante e difensore dei diritti e degli interessi di altri soggetti, che, nella realtà dei fatti, vengono surrogati dal codice. Infatti, un codice non è un contratto tra veri contraenti, ma è l'evocazione di possibili fattispecie e la definizione di particolari comportamenti rivolta a uno solo dei soggetti, il destinatario. Non c'è più alcuna relazione reale e il rapporto, in tal modo, si personalizza.

In una relazione governata da un codice i soggetti portatori dei diritti sono sostituiti dal codice stesso. È il codice che può sancire, se rispettato, la correttezza della relazione a cui si riferisce, per cui non c'è bisogno che il portatore dei diritti approvi e interloquisca. Da una parte c'è il soggetto – nel nostro caso l'impresa – dall'altra c'è il codice, con cui egli deve fare i conti. Gli interlocutori reali dell'impresa sono così scomparsi, o comunque ininfluenti. Questo modificarsi delle relazioni cambia anche la fisionomia delle responsabilità e può far correre un rischio: che, nell'irrigidirsi degli obblighi a cui è tenuta, l'impresa veda affievolirsi il proprio diretto (e convinto) impegno etico, virando verso il formalismo o la compliance.

A questi concetti ho girato parecchio attorno nelle pagine precedenti. Non ho intenzione di ripeterli con altre parole, ma solamente di parlarne un poco meglio, così lo dico ancora: vedo il possibile rischio in una *inclinazione totemica*: "è al codice che l'impresa deve rispetto e dedizione, prima ancora che ai propri valori e ai propri interlocutori umani." C'è poi un ulteriore rischio: quello della riduzione di un processo sociale a tante manifestazioni isolate di comportamento sostenibile. La responsabilità sociale d'impresa degli esordi assomigliava a un movimento, a qualcosa che si costruiva tramite una dialettica che impegnava assieme diversi soggetti. Dal momento in cui esiste un codice si riduce l'esistenza di confronto e di concorso. La sostenibilità è ora perseguita da attori (le imprese) che si presentano isolati gli uni dagli altri sulla scena sociale, corrispondendo alle regole senza rapporti tra loro, destrutturando così quello che era, all'inizio, un movimento sociale e culturale. (Lo vedo in verità come pericolo, non come cosa già realizzata, ma è meglio prenderci le misure.) Bisogna immediatamente parare una critica a questi ragionamenti. Si potrebbe dire infatti che l'ente normatore (nel nostro caso l'istituzione pubblica con i suoi rinforzi dottrinari e processuali) è pur sempre

espressione di democrazia, e che costruisce le sue regole attraverso processi di forte partecipazione con tutti i soggetti a vario titolo coinvolti: rappresentanze statali, delle imprese, della dottrina, eccetera. È vero. Io non discuto la legittimità di questa tendenza, *ma ne discuto l'efficacia ai fini della sostenibilità*, che a mio avviso deve basarsi sulla volontà di migliorarsi dell'agente principale (l'impresa), sulla cosciente relazione tra soggetti (agente principale e suoi interlocutori) e sulla *processualità sociale*, cioè sul nutrimento di relazioni multiple e dialettiche tra gli attori primari e la società nella sua realtà e umanità.

I SIGNIFICATI DI “PRECETTO” E I SOGGETTI NORMATORI

Il campo semantico di “precetto” è ampio: può essere un vero e proprio obbligo stringente (la legge), ma anche un'argomentazione, un'esortazione, una perorazione, può essere *moral suasion*, può essere un criterio interpretativo, può essere il buon senso nutrito dalle convenzioni e dalla tradizione, può essere infine regola autoimposta, scelta morale, coscienza individuale (*un valore*). Ecco: se parliamo dei precetti della sostenibilità tutte queste accezioni hanno convissuto e convivono, proprio perché si tratta di un fenomeno, la sostenibilità, difficilmente contenibile in un ambito dotato di certezza e di confini, e proprio per questo succede che i suoi precetti siano diversi, si accumulino e coesistano.

I diversi precetti della sostenibilità possono provenire da diverse fonti. Le norme di legge provengono dall'istituzione pubblica, l'argomentazione può provenire dalla ricerca e dallo studio, la perorazione può provenire da un'autorità morale, da un movimento sociale. La regola autoimposta proviene invece direttamente dal soggetto, che la formula in ragione dei propri convincimenti e della propria coscienza. La sostenibilità, in fondo, si definisce e si misura anche nelle dialettiche che si producono tra tutte queste fonti con la loro capacità normativa. Certo è che la forza dei precetti dipende dal potere o dall'autorevolezza dei soggetti che li emanano.

Si tratta di normale dialettica sociale, che però conviene esaminare un poco meglio e per farlo conviene soffermarsi su una delle fonti appena evocate: la coscienza individuale, cioè *i valori d'ognuno* (quelli, a mio avviso, oggi di calante rilievo).

I VALORI COME PRECETTI

Il soggetto dispone di un criterio morale suo proprio, di una dotazione di principi e di una visione di sé nel mondo che lo inducono ad affrontare la realtà interpretandola in un determinato modo, disponendosi così ad agire.

Siamo proprio alla base del sistema normativo d'ognuno. Il soggetto può avvertire la tensione tra ciò che concepisce come vantaggioso o necessario per sé e le regole che provengono da autorità esterne, ed è proprio in questa tensione che si manifesta la sua individualità. Comunque, è d'ognuno la dotazione di convincimenti, criteri, intenzioni generali, tabù e voglie che formano e strutturano la sua visione delle cose. Tutti questi elementi sono correntemente chiamati “*valori*”. Essi, a loro volta, dovranno fare i conti con altri precetti, proprio quelli che provengono dalle leggi, dalle consuetudini, dalla tradizione, da altre autorità a cui si riconosce potere normativo. I valori individuali non sono dunque gli unici precetti che guidano le azioni del soggetto.

Nel nostro caso dobbiamo immediatamente inserire una riflessione in più: l'impresa (il nostro agente) non è un individuo umano, ma un aggregato di soggetti umani, un costrutto umano-sociale. I suoi valori (quelli di un soggetto collettivo) si costruiscono per vie complicate che non rappresentano quasi mai la totalità dei partecipanti, ma che riflettono essenzialmente le idee e i convincimenti di coloro che dispongono del potere: la proprietà dell'impresa e/o il suo governo. Sono infatti costoro che dettano, in modo più o meno partecipato, i valori dell'impresa, che rappresentano (o devono rappresentare) l'identità dell'organizzazione e che stabiliscono le componenti principali del suo sistema normativo, i suoi primi precetti etico-morali.

Ma i valori, come primi precetti, meritano un ulteriore passaggio, anche perché essi non si generano dal nulla e dal puro moto interiore del soggetto. La cosa è un po' più complicata. Anch'essi sono modellati da influenze provenienti dall'esterno e ciò è tanto più vero per l'argomento di cui stiamo trattando, la sostenibilità.

I NUOVI PRECETTI NELLA COSTRUZIONE DEL VALORE “SOSTENIBILITÀ”

I più recenti precetti della sostenibilità – il complesso di norme emanate dall'autorità (leggi e regole dottrinali connesse) – sono, come sappiamo, sempre più rigidi. Hanno essi qualche influenza su come, nelle imprese, vengono costruiti e definiti i valori?

La mia tesi è che l'evoluzione del sistema normativo stia modificando i criteri con cui i soggetti (le imprese) concepiscono i propri valori e giustificano di conseguenza le proprie azioni, e che questa modifica non sempre coincide con la realizzazione sostanziale degli obiettivi a cui dovrebbe mirare la sostenibilità.

Credo che si possa concordare sul fatto che la sostenibilità è per molti un valore, una tendenza etica, un criterio per giudicare l'ammissibilità e la convenienza delle azioni. Questa asserzione, ormai ampiamente ma genericamente condivisa, ha però la necessità di essere meglio indagata. Mi rifaccio ad alcuni concetti e ragionamenti sviluppati da Thomas Donaldson in un suo recente saggio.⁽⁴⁶⁾

Quando parliamo del valore di qualcosa, facciamo riferimento, a seconda della situazione, 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 tralascio l'accezione mercantile (quella legata allo scambio) e mi concentro sull'altra accezione, quella 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 giustezza delle azioni compiute o da compiere. La domanda (che potrebbe anche sembrare pleonastica, ma è meglio renderla esplicita) è innanzitutto 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 Donaldson. 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 se 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 per molti di noi la sostenibilità è un valore, per quanto i livelli di sensibilità in proposito possano essere diversi. Il quesito però è se si tratta di un valore intrinseco o focale, cioè assoluto o funzionale a qualcos'altro. Credo che la si debba considerare un valore focale, cioè *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) ispirano e determinano il valore della sostenibilità, che a essi è funzionale.

⁽⁴⁶⁾ Donaldson, T. (2021). *How Values Ground Value Creation: The practical inference framework*. Organization Theory, 2(4). <https://doi.org/10.1177/26317877211036712>.

Considerare la sostenibilità “strumentale ad altro” è un passo di precisazione di una certa importanza, perché intanto 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 quel rischio di totemismo a cui facevo riferimento più sopra.

La sostenibilità, come valore, non è il fine a cui miriamo, ma rappresenta, serve e riassume allusivamente una serie di obiettivi etici “più definitivi”, veri e propri valori intrinseci.

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 che io possieda un solidissimo sistema valoriale, il mio complesso di valori intrinseci. Però vivo in un ambito reale e i miei valori focali (cioè quelli che mi sostengono operativamente per la realizzazione di quelli intrinseci) per forza ne vengono modellati, al punto che sarò portato a interpretare il valore delle mie azioni anche considerando la loro fattibilità, e giustificherò le mie azioni proprio anche agendo sui miei valori focali, cioè modellandoli nella dialettica tra i miei valori di fondo e la cruda realtà che mi spinge a determinare ciò che è possibile. Questo “ciò che è possibile” diventa allora il mio 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.

LA SOSTENIBILITÀ COME VALORE FOCALE

Mettiamo ora in relazione questi concetti con il fatto che le norme che riguardano la rendicontazione di 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 sono obbligato a seguire offusca (può offuscare) lo sfondo dei miei valori intrinseci. Di fronte a me ho un codice che definisce ciò che è giusto. Se lo seguo ho la coscienza in pace e non ho bisogno di altro. La codificazione dei comportamenti diventa un totem. Non sono più giustizia sociale, rispetto per la natura, sopravvivenza umana, eccetera i miei costanti riferimenti, ma la norma che mi dice come mi devo comportare. Io sono giustificato nei miei 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 bisogna 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, 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 mio valore focale “sostenibilità” non si collega in modo evidente ai valori intrinseci il quadro valoriale rimane monco e senza vere giustificazioni per i miei 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 ho 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). 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. 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.

DIMMI

Fino a ora ho trattato solo di concetti e lo so che non è sempre facile capire che rapporto c’è tra questi e ciò che avviene o deve avvenire nella realtà di tutti i giorni. Conviene dunque esemplificare, per venire al sodo e andare a vederli in opera questi nuovi precetti. Prendo come esempio un aggregato di richieste, e di conseguenti risposte, che riveste un grande ruolo nelle pratiche di sostenibilità delle imprese, lo standard GRI.

Dispone il GRI – il precetto – che l’impresa debba dirci e spiegarci delle cose. – Tu impresa – dice lo standard GRI – dovrai seguire queste determinate disposizioni. Allora, tanto per iniziare, parliamo della struttura della tua governance. Dimmi tutto dei membri del C.d.A. Quali sono le procedure di selezione e di nomina? Come possono, i membri dell’organo di governo rappresentare gli stakeholder? Quanti, quanti maschi e quante femmine? Quanti gruppi sociali sottorappresentati? Quanti membri esecutivi e non esecutivi, quanti indipendenti ci sono?

Dimmi: come avete fatto a prendere le decisioni che avete preso? E avete coinvolto gli stakeholder? (*Quali stakeholder?*) E quali sono gli impatti che avete prodotto?

Poi dimmi: che ruolo ha avuto il massimo organo di governo nella revisione dei processi secondo i quali hai deciso che gli stakeholder sono proprio quelli lì?

Dimmi: con quale frequenza il massimo organo di governo realizza la revisione in ragione della quale può decidere che gli stakeholder sono proprio quelli lì e conseguentemente può valutare gli impatti che produce?

Ma poi dimmi: il C.d.A. – il massimo organo di governo – eventualmente delega a qualcuno la valutazione degli impatti che si producono sugli stakeholder? E in base a quali principi ha delegato tale valutazione degli impatti? E perché sono stati delegati proprio quelli lì? E costoro – i delegati – con quale frequenza devono relazionare al massimo organo di governo sulla gestione degli impatti dell'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone? Ma poi, siamo sicuri che questi soggetti (alti dirigenti o altro personale) a cui eventualmente viene delegata la verifica degli impatti sugli stakeholder – che si realizza dopo avere accertato che siamo veramente quelli gli stakeholder toccati dall'attività dell'organizzazione – relazionino correttamente al massimo organo di governo? E come possiamo accertarlo in ragione delle competenze che pur devono essere presenti nel massimo organo di governo? E se addirittura la responsabilità di rivedere e approvare le informazioni riferite, compresi i temi materiali, non facesse capo al massimo organo di governo? Beh, diventa a questo punto necessario che tu spieghi il motivo.

Ma dimmi: è forse possibile che nel massimo organo di governo allignino dei conflitti di interesse? Semmai così fosse bisognerebbe comunicarli agli stakeholder (*quali stakeholder?*), almeno mettendo in luce l'appartenenza dei membri del massimo organo di governo a diversi consigli di amministrazione, oppure l'eventuale titolarità di azioni nella stessa organizzazione di cui sono azionisti tuoi fornitori e altri stakeholder, oppure l'esistenza di azionisti con poteri di controllo, considerando insomma le parti correlate e i relativi rapporti, transazioni e saldi scoperti.

E se alla fine di questo gruppo di informazioni (che tu mi devi dare) si ravvisassero delle criticità? È necessario, dunque, che tu mi dica e mi descriva se e come le criticità vengono comunicate al massimo organo di governo e soprattutto il numero totale e la natura delle criticità che son state comunicate al massimo organo di governo durante il periodo di rendicontazione.

Poi, noi sappiamo bene che il massimo organo di governo è pur sempre un organo di governo e non può mica essere giudice di se stesso. Ci deve essere comunque qualcuno che, come ultima istanza, ne deve valutare le performance. Allora dimmi: quali sono le procedure di valutazione della performance del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone? Poi dimmi: le valutazioni sono compiute da soggetti indipendenti o no? E qual è la loro frequenza? Sono poi state intraprese azioni per rispondere a quelle valutazioni, comprese eventuali modifiche apportate alla composizione del massimo organo di governo e alle pratiche dell'organizzazione?

In questa specie di sermoncino-inchiesta non c'è niente di inventato. Questa è una minima parte, una frazione infinitesima, delle *General Disclosures* dello Standard GRI 2021, ed è un esempio dei precetti di cui si sta parlando. E siamo solamente a quella che potrebbe chiamarsi una premessa alle cose di maggiore consistenza, con cui le imprese dovranno fare i conti nel seguito. Successivamente infatti si entra molto più nel pratico e le richieste aumentano di significatività: identificazione dei rischi, misurazione degli impatti positivi e negativi, stakeholder engagement, analitica descrizione degli effetti ambientali (emissioni, rifiuti, acqua, energia). Non che queste cose non siano giuste e importanti, ma è la pedante analiticità che colpisce per prima.

Lo standard GRI è sicuramente il più diffuso e riconosciuto, ma a breve si dovrà tenere nel conto di altro, e in modo particolare degli ESRS (European Sustainability Reporting Standards) emanati dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), che costituiranno (ormai lo si può dire con sicurezza) lo standard richiamato nella CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), che è, come sappiamo, la legge di riferimento, la parte solidissima del sistema normativo con cui le imprese (tutte, se pur a vario titolo) dovranno fare i conti dal 2025. C'è poi la Tassonomia europea, cioè la lista degli investimenti considerati ammissibili in ottica di sostenibilità, che vuol dire, dal punto di vista delle politiche pubbliche e dei privati, ciò che può essere fatto e ciò che non può essere fatto. Infine si dovrà mettere nel conto la CSDD (Corporate Sustainability Disclosure Directive), per ora una proposta di direttiva, che però potrebbe a breve entrare nell'orizzonte normativo delle imprese.

Che tutto ciò abbia a che vedere con la sostenibilità è certo, ma è altrettanto sicuro che assomiglia più a un'inchiesta giudiziaria che a una riflessione etica, una richiesta di compliance dello stesso clima che si respira in una revisione legale o nei dispositivi della Legge 231/01.

Non è peregrino chiedersi quale sia la relazione di questi precetti con la responsabilità sociale, cioè con la reale assunzione, da parte delle imprese, di impegni rivolti al miglioramento dei rapporti sociali e ambientali. È evidente, scorrendo la lista di domande precedente, che ci si trova di fronte a un complesso di informazioni di grande utilità per la descrizione dei caratteri e del funzionamento dell'organizzazione, ma che non ci dice ancora nulla sul suo costrutto etico. L'elenco delle risposte ai quesiti può essere reso accettabile tramite reticenze, sfumature, giochi verbali o forzature facilmente costruibili. Lo standard, con le domande che rivolge all'impresa, è alla ricerca di una oggettività e di una comparabilità che risultano difficili da raggiungere quando ci si riferisce a dei costrutti umani come sono le imprese, a delle persone, dato che le imprese sono fatte di persone.

Le persone e i costrutti umani possono essere descritti, ma la descrizione ci dice poco. Persone e costrutti umani dovrebbero forse essere *recensiti*: cioè non solo evidenziando gli aspetti formali, ma addirittura gli elementi di stile, di coerenza, di visione, di intensità e soprattutto di volontà chiaramente espressa e debitamente perseguita con le azioni. In sintesi: gli standard, inevitabilmente, non possono che essere accenni, contorno, base più o meno oggettiva di riferimento, ma non possono rappresentare né l'identità né la missione di quell'impresa, che non possono essere rappresentate se non da lei stessa. Gli standard non bastano, in quanto di sostanziale superficialità rispetto all'obiettivo di garantire realmente lo svolgimento delle azioni utili al progresso sociale. L'enorme quantità delle informazioni richieste può, con grande facilità, coprire come uno spesso velo – ma di incerto significato etico – la realtà delle cose e la volontà umana. Certo: dopo la richiesta di queste informazioni sul costrutto istituzionale, lo standard GRI entra molto più nel merito di questioni sostanziali: i diritti umani, l'ambiente, la catena del valore e il ruolo dei fornitori, eccetera, ma il criterio logico e il linguaggio non cambiano: un enorme complesso di informazioni minuziose, capziose, frammentate, di differente valore ma trattate in modo identicamente "oggettivo" e proprio per questo limitato in rapporto a ciò che è realmente un'impresa, e che infine escludono la domanda cruciale e semplice che dovrebbe invece essere formulata e che un tempo era pressoché di prammatica: *dimmi tu, impresa, quali sono i tuoi obiettivi e gli impegni che ti prendi per un incremento della giustizia?* Dovrebbe essere questa la fondamentale e riassuntiva domanda, che invece, pur accennata, si disperde nella totalità analiticamente capziosa.

Ritorniamo per un momento ai valori che, come rileva Donaldson, sono anche giustificazioni e che sono a loro volta modellati dai fatti, dalla realtà ("inferenza pratica").

Anche osservando con la massima cura le eventuali risposte alla serie di "dimmi..." riportati appena sopra (è vero un po' per scherzo), sarebbe difficile rendersi conto delle reali intenzioni e della reale efficacia delle performance dell'impresa. Ciò che possiamo imparare è il grado della sua compliance rispetto ai precetti, che possono facilmente prendere il posto della coscienza.

Ciò che realmente dovrebbe contare è la capacità dell'impresa a farsi carico di obiettivi derivanti dal suo purpose e dalla sua missione, ed è su queste cose che lo standard dovrebbe anche soffermarsi.

METTIAMOCI ORA DALLA PARTE DEL NORMATORE

C'è un tantino di nichilismo nel mio modo di vedere? Potrebbe sembrare che io pensi che il normatore – legislatore, standard setter, dottrina – stia sbagliando. Non la penso così. Penso però che il suo lavoro non sia sufficiente, e in qualche caso possa produrre più problemi di quanti ne risolve.

Conviene però che proviamo a metterci dalla sua parte, perché oltretutto, alla fin fine, *il normatore siamo noi*, perché i precetti sono l'esito di processi democratici e partecipativi che hanno coinvolto e coinvolgono molti soggetti, dalle imprese agli esperti, dalle istituzioni pubbliche alle associazioni dei consumatori. È un problema nostro e non ci è certo impossibile metterci nei nostri panni.

La sostenibilità (che qui interpretiamo in modo ultra-classico secondo le *three bottom line*: economica, sociale, ambientale) ha la necessità di un inquadramento e di un impianto generale, *erga omnes*, che infatti esiste e ha la forma della legge. Ecco infatti le norme urbanistiche, sanitarie, di modalità di

comunicazione pubblica delle imprese, di regolamenti edilizi, di sistemi di welfare, la stessa Tassonomia UE, eccetera eccetera. Tutte queste sono regole di convivenza che partendo da diritti acclarati dei cittadini (*dell'umanità* si potrebbe dire) impongono a tutti comportamenti specifici. La prima solida base della sostenibilità è questa.

Naturalmente queste regole generali non sono sufficienti a garantire la migliore convivenza, nonostante la loro importanza. Esistono infatti dei limiti all'intervento della legge, che non può ridurre la libertà individuale dei soggetti, proprio perché siamo in regime democratico. Se fossimo in regime totalitario si potrebbe entrare molto più nello specifico dei comportamenti individuali ma, grazie a Dio, non è questa la situazione. Esiste dunque un ulteriore livello di regole che non possono essere imposte, ma che devono prendere forma da convenzioni e accordi, da volontà comuni. Questo succede in democrazia e il perseguimento della sostenibilità si realizza in gran parte proprio in questo modo: per convenzioni e accordi liberamente sottoscritti dai soggetti.

Eppure (si è ormai storicamente dimostrato) la democrazia si è rivelata spesso inefficace per quello che riguarda la sostenibilità (economica, sociale, ambientale). Il fatto che ci siano norme urbanistiche, regolamenti sulle emissioni di gas climalteranti, garanzie e controlli sulla salubrità dei prodotti di consumo, eccetera, non ha impedito il degrado ambientale e sociale. Il fatto che esistano norme precise riguardo alla comunicazione dei bilanci delle imprese non ha garantito che in quelle imprese non vi fosse sfruttamento, differenze salariali, discriminazioni politiche, culturali, di genere e nemmeno malversazioni con gravi riflessi sulle economie delle famiglie e di interi Paesi. Anzi, sono proprio stati i regimi democratici (il *Primo Mondo*) nei quali si sono manifestati, direttamente o per influsso, i maggiori affronti alla sostenibilità, dal degrado ambientale alle crisi finanziarie, fino all'incremento delle diseguaglianze.

Le democrazie politiche – Paesi o comunità sovranazionali come l'ONU o la UE – non sono arrivate a regolare i rapporti interstatali, i flussi migratori, l'eliminazione delle tratte. Di tutto questo – delle sue inefficienze – la democrazia è consapevole, non potendo tuttavia porre altri vincoli oltre quelli già esistenti, alla libertà dei soggetti. La libertà connessa alla democrazia è – per adoperare ancora le categorie dei paragrafi precedenti – un *valore intrinseco*, condiviso, indiscutibile, che si giustifica da solo, eppure, è proprio nel manifestarsi di tale libertà che si annidano i principali rischi per la sostenibilità. Sono i liberi comportamenti dei soggetti, pur nel quadro democratico, che possono produrre danni, far aumentare i rischi, o al contrario avviare il perseguimento di obiettivi di maggiore sostenibilità. Ecco il dilemma del normatore: come posso far aumentare la sostenibilità senza prevaricare ciò che ho deciso non possa essere prevaricato?

Si è così man mano individuato e sperimentato un nuovo criterio di intervento a favore della sostenibilità: l'*induzione*, cioè un complesso di azioni rivolte a far assumere determinati comportamenti senza vero ed esplicito obbligo, rivolte a promuovere determinate visioni, a perseguire, senza che vi sia un vincolo specifico, determinati obiettivi.

Se ci si pensa, fin dagli albori del movimento della responsabilità sociale gli standard servivano a questo scopo: rendere descrivibili, interpretabili e misurabili le performance delle imprese, per metterle infine a confronto tra di loro, per creare contemporaneamente un clima culturale e un linguaggio. Era l'induzione di un criterio interpretativo e conseguentemente di comportamento. L'intervento recente e progressivo del normatore (legge più dottrina) ha però molto irrigidito il quadro.

«Non ti posso obbligare – dice il normatore – ma a tenere determinati comportamenti. Non ti ordino di raggiungere determinati risultati, ti obbligo però a dirmi ciò che hai fatto riguardo a quei determinati risultati. Ti impongo degli indirizzi e dei vincoli, per esempio, per il modo in cui devi descrivere tu stessa, impresa, per il modo in cui devi descrivere le tue performance, per quello che devi richiedere ai tuoi partner (i fornitori per esempio) e per quello che loro devono richiedere a te. Dal modo in cui ti comporterai rispetto alle mie richieste deriveranno premi e punizioni che non sarò io ad amministrare, ma che amministrerà la società – gli stakeholder – e che amministrerete voi stesse, imprese, nelle vostre transazioni.»

Ecco che – ha ragionato il normatore – si può produrre un concorso virtuoso tra la solidità delle norme di legge e questi apparati di regole “per induzione”. Le leggi e queste convenzioni, con i loro crescenti obblighi riguardanti i contenuti e il processo, sono, assieme, i precetti della sostenibilità e funzionano a tenaglia. La democrazia è salva, la sostenibilità sostenuta.

L’induzione si presenta così: «ti predico, ti controllo, non ti obbligo, ma restringo progressivamente il campo della tua autonomia».

Ma ce la fa, così, l’attore, l’impresa, a trasformare la sua natura? Perché è di questo che si sta parlando. E dovremmo entrare ora in un ambito di ragionamento ancor più vasto complicato e spinoso, che è appunto *la possibilità dei soggetti economici di trasformarsi all’interno del regime capitalista*. È evidente quanto ciò attenga, o possa attenerne, all’efficacia della democrazia (e del capitalismo) a perseguire obiettivi di sostenibilità. Ma il discorso diventerebbe eccessivamente complicato e fuori dalla portata di queste riflessioni, per quanto se ne sia accennato proprio nel primo capitolo di questa serie, che proponeva la stessa democrazia tra gli obiettivi a cui dovrebbe mirare la sostenibilità.

Teniamo allora più basso il tiro: l’intervento del normatore sui due lati, ti *obbligo* a fare certe cose e ti *spingo* a fare certe cose. Va sottolineato che per tutto quello che riguarda l’induzione (“ti spingo a fare certe cose”), il normatore, come si è già detto, si è comportato in modo sicuramente democratico e partecipativo: le regole riguardanti la rendicontazione di sostenibilità si sono prodotte con amplissimo concorso dei soggetti più direttamente interessati, dunque cade ogni accusa di volontà dichiaratamente impositiva.

L’ESAME

Tra obblighi della legge e induzione dei comportamenti prodotta dagli standard c’è però una bella differenza in termini d’efficacia. Se la legge è chiara nelle sue attese e nei suoi processi, non altrettanto si può dire per l’induzione. La legge definisce e obbliga i comportamenti e ne sanziona il mancato rispetto, le direttive e gli standard si limitano a richiedere l’adesione a un rituale, all’interno del quale dovrebbero fiorire i comportamenti giusti.

Viene in mente un bel libro di Ichisida Miyazaki, *L’inferno degli esami – Studenti e mandarini nella Cina imperiale* ⁽⁴⁷⁾ che, come dice il titolo, descrive in modo tanto preciso quanto colorito il lungo processo a cui dovevano sottostare i giovani cinesi per poter essere mandarini, cioè far parte dell’apparato statale.

Secondo il confucianesimo – più pedagogia che filosofia – la condizione ottimale dell’uomo su questa Terra e la preservazione dell’ordine costituito passano attraverso le gerarchie e i rituali. [...] Da cui la grande importanza degli esami, aperti a tutti, per il reclutamento dei mandarini, gli uomini votati al servizio dello Stato. Ma la selezione, nel paese di Confucio e del taoismo, si tramuta in un grottesco disciplinamento dell’attività intellettuale. I poveri aspiranti mandarini debbono sottostare a un rito disciplinare, a una cerimonia dell’obbedienza, alla gerarchia che finisce con il mummificare il sapere e inaridire il pensiero.» ⁽⁴⁸⁾

Questo estratto dalla presentazione del libro può (rischiando certo un poco la caricatura) avvicinare le pratiche della Cina imperiale ai precetti della sostenibilità di cui stiamo parlando. Sia negli esami per diventare mandarini che nella rigida trafila di informazioni richieste dagli standard è presente una confusione (o sostituzione) tra compliance e merito, e in entrambi i casi si arriva alla “mummificazione del sapere e all’inaridire del pensiero”.

⁽⁴⁷⁾ Ichisida Miyazaki, *L’inferno degli esami – Studenti e mandarini nella Cina imperiale*, Torino, Bollati Boringhieri, 1988.

⁽⁴⁸⁾ *L’inferno degli esami*, cit., risvolto di copertina.

Il fatto che si provi a indurre comportamenti virtuosi attraverso una rigorosa griglia per l'esternazione di fatti non appare sufficiente perché non arriva al cuore della questione – al rapporto tra comportamenti e valori intrinseci – sulla quale invece sarebbe necessario essere inflessibili. L'induzione, implicitamente, richiede ai soggetti (le imprese) una modifica profonda della loro natura, ma è proprio su questa necessaria modifica che invece si tace, o non si parla a sufficienza. L'induzione – il tentativo di produrre comportamenti virtuosi chiedendo di relazionare su determinate cose – non assomiglia a un esercizio spirituale, ma a un esame, che una volta superato può permettere anche l'oblio della sua materia.

DIMMI 2

Su cosa si dovrebbe dunque insistere? Di cosa dovrebbero trattare i precetti? Quale dovrebbe essere lo sbocco pratico dell'induzione, o dell'inchiesta stimolata dal precetto? Lo dico in una parola: *il purpose e la missione devono vincere sulla compliance*.

Oggi emerge una necessità storica evidente: la sostenibilità – valore focale che rimanda al valore intrinseco "giustizia" – deve fare i conti con la struttura di base dell'economia – il capitalismo globalizzato – la quale spesso si scontra proprio con la giustizia. La sostenibilità delle imprese deve mettere nel conto se non una rivolta, almeno una profonda riforma del proprio brodo di coltura – il capitalismo – e dunque, infine, di se stessa.

La domanda conseguente è: di fronte a queste necessità ce la può fare solo la democrazia politica, con i suoi processi complicati, a riparare l'economia o bisogna puntare anche sulle individuali iniziative dei soggetti – le imprese – che sono una delle massime manifestazioni dell'economia dotate di soggettività e discrezionalità? Ne seguirebbe un'altra domanda ancor più secca: «Imprese, voi siete il capitalismo. Cosa avete da dire? Cosa avete da dire riguardo alla sua riformabilità nella prospettiva della giustizia?» A una domanda del genere si può rispondere solamente con una dichiarazione d'intenti collocata a monte d'ogni altro pensiero, progetto e azione. È dunque nella formulazione del purpose e della missione dell'impresa la possibile risposta.

Ma è proprio su questo aspetto che i precetti sono sfuggenti. Arrivano immediatamente a un elenco di questioni che lasciano impregiudicato il cuore della faccenda, contornandola di mille particolari che producono un vivace luccichio, una specie di pioggia informativa che gratifica la percezione immediata, ma che, in sostanza, rende confuso il panorama. Noi avremmo bisogno di sapere, per esprimere un giudizio, come l'impresa pensa, quali sono (concretamente) le sue intenzioni. Gli standard non riescono a spiegarcelo.

Se l'attenzione del normatore si appuntasse invece proprio sul modo in cui le imprese enunciano i loro obiettivi-valori, sul contenuto di tali obiettivi e su quanto sono stati raggiunti?

Vorrebbe dire proporre criteri sul modo in cui tali obiettivi-valori devono essere espressi, su quanto essi debbano essere realistici, su quanto debbano essere frutto di partecipazione, su quanto debbano derivare da un sostanziale dialogo sociale (che non può essere solo lo stakeholder engagement).

Soprattutto ciò che potrebbe richiedere il normatore è che l'impresa non sia reticente riguardo ai suoi valori intrinseci, che cioè dica qual è la giustizia che prospetta e l'idea di mondo che riguarda, dalla quale far discendere gli effetti di lungo periodo per cui si impegna e sul modo di presidiare organizzativamente e istituzionalmente tali obiettivi.

Non dovrebbero essere queste le questioni da considerare come essenziali e messe in capo a ogni altro riferimento dai precetti della sostenibilità?

La mia idea dunque è innanzitutto di una consistente semplificazione e riduzione del numero degli argomenti toccati dagli standard, che li mettano alla portata di ogni tipo di impresa (anche di quelle piccole, che sentono come un peso insensato il gigantesco apparato di richieste) e contemporaneamente di un approccio molto più puntuale e selettivo delle dichiarazioni d'intenti delle imprese, un'analisi "senza sconti" dei processi comunicativi, una necessità di schemi alquanto rigidi dei contenuti e delle forme delle

dichiarazioni valoriali, che non possono essere lasciati come oggi alla totale discrezionalità delle imprese. Certo, capisco l'argomento contrario: il giudizio va reso sui fatti e non sulle intenzioni: poca ideologia e molta sostanza, addirittura molta oggettività. Però pensiamoci: l'oggettività dei fatti è, nel complesso, quella che osserviamo oggi. Oggi, attraverso le richieste degli standard sappiamo molte più cose, che però si accumulano e più sono più il disegno si confonde. Sappiamo troppe cose per poter veramente capire. Ma c'è un'altra domanda: siamo soddisfatti di come le cose si presentano oggi? Siamo soddisfatti nel modo in cui si persegue la cura per l'ambiente? Per il degrado climatico? Per la qualificazione del lavoro? Per la riduzione delle diseguaglianze? Per tutti gli SDGs? Per la giustizia? Se ci si dichiarasse soddisfatti i precetti della sostenibilità andrebbero bene così. Se invece soddisfatti non fossimo qualcosa bisognerebbe fare per correggere questo processo bulimico e formalistico.

In una situazione in cui gli sforzi profusi fino a oggi dimostrano spesso (quasi sempre) la loro insufficienza, è giusto porsi delle domande che non tralascino alcuna possibilità. Anche i principi più indiscussi e proclamati hanno la necessità di essere osservati con spirito critico. Non è possibile che si tralasci di considerare se c'è, come è formulata, come è stata costruita e pattuita la missione, cosa dice il purpose dell'impresa all'interno di un mondo che deve essere, dall'impresa, descritto e valutato. Bisogna ricominciare da lì. Inoltre, la salvaguardia della democrazia impone che la si osservi nelle sue reali performance e che non la si lasci avvolgere i fatti come qualcosa di scontato e comunque al di fuori della responsabilità delle imprese. Bisogna che la libertà dei soggetti (valore intrinseco) sia nutrita da una loro maggiore responsabilità di tipo politico. Le imprese non possono acquietare se stesse nell'idea che il funzionamento del mondo non sia fatto loro. Ripeto: sono le imprese il primo soggetto-manifestazione del capitalismo ed è evidente che c'è un rapporto stretto tra la sostenibilità e ciò che il capitalismo ha prodotto fino a ora in questo campo.

I precetti dovrebbero aiutare questo processo: spingere di più i soggetti – le imprese – all'esame di coscienza, alla chiarezza degli enunciati e alla dichiarazione degli impegni che si assumono in una situazione-mondo nel quale sono protagonisti fondamentali (e altrettanto fondamentali responsabili).

Parte II

La parola agli esperti

Riflessioni attorno al documento

A partire dalla prima parte del documento, il 13 ottobre 2023 a Bologna Fondazione Unipolis ha promosso un **seminario di discussione e confronto** su “I precetti della sostenibilità”. L’incontro ha visto una **partecipazione di esperti** favorendo uno scambio di opinioni tra persone con diversa esperienza e competenza disciplinare e professionale, accumulate dall’essere interessate e coinvolte nel processo generale della sostenibilità. Rappresentanti di organizzazioni economiche, imprese, università, associazioni di rappresentanza, consulenti e società di revisione hanno **condiviso le loro esperienze e messo in luce stimolanti ragionamenti** su questo fenomeno in continua evoluzione.

Questa seconda parte intende presentare i **principali punti emersi**, temi che il confronto ha evidenziato come più importanti per il progredire del fenomeno, per darne evidenza e metterli a disposizione del dibattito pubblico.

La sostenibilità, come lettura della complessità, è opportuno entrì nella definizione di azienda e diventi elemento di cultura diffusa, recuperando il valore del “sociale”, promuovendo forme di collaborazione e adottando processi di misurazione per una comparabilità efficace.

Questo **il filo conduttore** risultato della discussione con il quale, tramite **specifici contributi di alcuni dei partecipanti**, si ripercorrono le questioni messe in luce. L’obiettivo è di presentare concetti e proposte che possano **qualificare il processo della sostenibilità**. In particolare, ci si propone di: produrre efficacia e adattabilità dei processi della sostenibilità; favorire un accrescimento di questi processi attraverso una contaminazione positiva tra le pluralità di discipline, esperienze professionali e responsabilità politiche coinvolte; mitigare alcuni rischi di depotenziamento e travisamento degli sviluppi della sostenibilità.

Questa restituzione, per efficacia di narrazione, non dà conto di tutte le **interrelazioni tra i diversi argomenti** emersa dalla discussione, per quanto tali interconnessioni siano state considerate, vere e proprie premesse nell’approccio che ha caratterizzato lo scambio di opinioni anche durante il seminario. Ciascuno dei partecipanti ha manifestato l’intenzione di dare ascolto ai diversi punti di vista, nella prospettiva di allargare la riflessione, condividere sguardi e opinioni diverse e proporre ragionamenti comuni. Con questo spirito di **scambio e crescita reciproca**, ci auspichiamo i contenuti possano essere tenuti conto dai normatori alle varie discipline coinvolte, che ognuna per le proprie competenze, potranno contribuire al sempre maggior accreditamento della sostenibilità.

1. LA SOSTENIBILITÀ, COME LETTURA DELLA COMPLESSITÀ,...

La strada verso un modello di sviluppo sostenibile pone le imprese in relazione agli altri attori della società e le rende co-responsabili insieme a questi della creazione di valore per l’intera comunità sotto il profilo delle sue molteplici dimensioni – ambientale, economico, sociale e istituzionale.

Le imprese sono chiamate a operare tenendo conto del contesto, implementando una capacità di analisi delle sfide e opportunità di sistema e di integrazione delle stesse nella strategia aziendale ripensando i processi operativi. Questo legame col mondo “esterno” diventa imprescindibile non solo per il successo dell’azienda ma anche per la sua esistenza, influenzata, in un rapporto di interdipendenza, dalle dinamiche dell’intera società.

In questo, si condivide come la sostenibilità possa diventare uno **strumento di adattamento, trasformazione e innovazione** per l’organizzazione: nella sfida in cui l’impresa, insieme agli altri attori, si trova ad agire, la sostenibilità è il mezzo che aiuta a **leggere e decifrare la complessità, interpretare il cambiamento e declinarlo nella pratica** – attraverso linguaggi, azioni, codici e metriche – **restituendo all’azienda il suo senso più profondo oltre ogni retorica.**

▲▲ **Beyond the purpose: la sostenibilità come spazio e tempo di adattamento e processo trasformativo**

Valeria Fazio

Partner Sustainable Innovation, BDO Italia Advisory

Coordinatrice modulo "Business Sustainability, Executive MBA,
Bologna Business School, Università di Bologna

Membro del nucleo di coordinamento del Ministero della Transizione Ecologica per
la definizione della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile

Oggi più che mai esiste una profonda consapevolezza che le imprese, soprattutto quelle più grandi, ricoprono un **ruolo non solo funzionale, ma sistemico**. In particolare, intrattengono relazioni co-evolutive non solo con attori appartenenti all'ambito dei propri settori industriali di riferimento, ma anche con la società tutta, nel senso più ampio e nella sua complessità politica, istituzionale, sociale, tecnologica e culturale, così come con la natura e con le singole persone.

È da questo processo di co-evoluzione che bisogna partire per costruire un **nuovo modello di sviluppo** che coniughi, in modo concreto e non meramente retorico, la dimensione economica, sociale, politica, istituzionale, culturale, ambientale e tecnologica.

Questa responsabilità di cui sono investite anche le aziende, è amplificata dall'attuale crisi che stiamo vivendo: una **crescita economica instabile** accompagnata da elevati tassi di disuguaglianza economica e sociale che rischia di alimentare instabilità e incertezza; una **diffusa visione di breve periodo** da parte dei decisori economici e politici associata ad una capacità limitata nell'identificazione e comprensione dei rischi non finanziari; la **difficoltà ad immaginare modelli di convivenza globale virtuosi** in cui si valorizzino le opportunità portate dall'incontro di diverse culture ed economie; la tendenza ad ignorare i segnali di allarme provenienti dalla comunità scientifica relativi alle probabili ripercussioni catastrofiche che l'attuale sistema di sviluppo va producendo sull'ambiente e sul contesto sociale; **l'accelerazione del progresso tecnologico**, che se da un lato dischiude potenzialità e opportunità epocali, dall'altro non è sempre accompagnato da un progresso culturale e sociale ugualmente rapido; esso deve essere in grado di interpretare tali opportunità in una direzione che valorizzi la cooperazione anziché il conflitto, il dialogo anziché la polarizzazione, la ricerca di vantaggi condivisi anziché soluzioni a somma zero; infine, la **perdita di «ragion d'essere» e di «finalità» delle persone e delle organizzazioni**, la cui autorealizzazione è sempre più orientata a benefici estrinseci anziché intrinseci e che sfavorisce la diffusione di benessere e di felicità. La perdita del "purpose", appunto.

Il termine «purpose», come ben richiamato da Viviani, viene spesso tradotto come «scopo» o «obiettivo» (a volte come sinonimo stesso di sostenibilità), ma il suo vero significato è molto più profondo: esso comprende la **ragion d'essere, il senso, il significato e l'importanza dei fini** che le aziende perseguono. Parlare di "purpose", significa cogliere le **interdipendenze multiple tra impresa ed ecosistema di riferimento**; significa interrogarsi sul ruolo sistemico e sulla **responsabilità progettuale allargata** delle imprese nel contesto attuale.

Appare chiaro come, in questo senso, parlare di sostenibilità – così come noi la conosciamo nella sua accezione microeconomica, ovvero come risposta strategica ed organizzativa alle sfide del contesto esterno – non possa prescindere dall'affrontare il grande dilemma dello sviluppo sostenibile, che della sostenibilità rappresenta l'accezione macroeconomica.

Se è vero, come è vero che integrare le dimensioni ESG nel business significa, per un'impresa, ripensare e ridefinire la strategia e i processi operativi per affrontare il cambiamento e rispondere ai bisogni e alle aspettative del mercato e della società – con l'obiettivo ultimo di accrescere la competitività e sostenere la redditività duratura – occorre oggi più che mai fare i conti con la prospettiva di un nuovo modello di fare impresa in cui la **risposta alle sfide del mondo esterno e la creazione di valore sociale in senso lato** diventano condizioni imprescindibili della capacità di perdurare nel tempo delle organizzazioni moderne.

Ed è qui che il “purpose” e la sostenibilità si incontrano: l'integrazione delle dimensioni ESG nel modello di business, è, allo stesso tempo, una necessità e opportunità di cambiamento in un mercato attraversato da forti dinamiche evolutive.

Tutto ciò appare assolutamente chiaro alla luce della **profonda evoluzione normativa** che stiamo vivendo. Se pensiamo in particolare alla **Corporate Sustainability Reporting Directive**, l'analisi di materialità con la sua doppia prospettiva (materialità d'impatto e materialità finanziaria) ci appare come un passaggio cruciale. Non tanto – o meglio non solo – per la spinta verso l'individuazione di metriche che soddisfino il bisogno, da parte degli investitori e del mercato, di una disclosure completa e olistica del proprio modus operandi, quanto nella richiesta alle organizzazioni di una comprensione proattiva dei rischi e delle opportunità che discendono dal contesto esterno e che solo un'azienda orientata all'innovazione è in grado di cogliere.

Quali sono le direttrici d'azione che è possibile suggerire alle imprese al fine di avvicinarsi ad un profilo di elevato **sense of purpose inteso come spazio di adattamento e processo trasformativo**?

Abbiamo provato ad individuarne alcune, senza la pretesa di voler essere esaustivi:

- **PROGETTARE:** occorre una progettazione che non si traduca solo in un sistema di KPI. È necessario un **approccio strategico integrato** che descriva sia il progetto di business, sia il progetto sociale, ambientale, culturale, politico-istituzionale e che definisca il «purpose» che l'impresa si propone di perseguire;
- **DEFINIRE LA GOVERNANCE:** anche il **modello di governance deve avere natura «progettuale»**. È necessaria una partecipazione vasta, variegata ed effettiva nella definizione del progetto integrato. Oseremmo definirlo **capitalismo degli stakeholder** volendo usare le parole di Edward Robert Freeman. Una partecipazione non solo rituale ma sostanziale di azionisti, manager e stakeholder interni ed esterni alla definizione del «progetto sociale» dell'impresa;
- **RENDICONTARE E COMUNICARE:** l'impresa deve comunicare all'esterno la **complessità della sua identità e del suo ruolo progettuale rispetto all'ecosistema di riferimento**. Per questo, servono modelli che riflettano l'integrazione di tali elementi e, dunque, non siano solo una mera giustapposizione rituale o burocratica della rendicontazione strategica e della rendicontazione sociale e ambientale. A tutt'oggi, un simile modello non esiste tra gli standard riconosciuti;
- **LEADERSHIP:** occorre una **leadership orientata all'innovazione e capace di interpretare la complessità dell'evoluzione sociale e modelli organizzativi** in cui l'utilizzo di trasformazioni digitali, l'investimento nel talento, nella ricerca e nello sviluppo facilita creino un forte senso di responsabilizzazione all'interno di una comunità aperta alle novità.

Ben vengano dunque norme, standard, rating e linee guida sull'approccio ESG delle aziende, ma che possano essere impiegati e vissuti come effetti (descrizioni, misurazioni) di un progressivo consolidarsi di una acquisizione di consapevolezza e responsabilità da parte delle imprese; come l'esito formale di miglioramenti il cui scopo non è l'incremento del rating per accedere con maggior vantaggio a finanziamenti, ma il percorso verso un **“evoluzionismo consapevole”** fondato sulla capacità di comprendere le sfide dell'ambiente esterno, accettare la responsabilità rispetto all'ecosistema di riferimento, comprenderne le necessità per anticipare i bisogni e cogliere le opportunità.

2. ...È OPPORTUNO ENTRI NELLA DEFINIZIONE DI AZIENDA...

Se da una parte oggi appare evidente quanto la sostenibilità stia rivoluzionando l'agire delle imprese, oltre che il sistema tutto attorno – dalle materie, agli insegnamenti, dai comportamenti alle percezioni e ai codici – dall'altra il concetto non è stato ancora ripreso dalle definizioni stesse di azienda, col rischio che a quest'ultima si continuino a riconnettere significati e senso legati alla sua mera dimensione economica. Appare dunque giusto chiedersi se non sia necessario uno scatto dottrinario e teorico, che poi, a cascata, riesca a modellare i comportamenti delle imprese.

Emerge così la necessità di domandarsi se e in che misura **far entrare la sostenibilità nella nozione aggiornata di azienda e in qualche modo nella sua ragione d'essere**, per favorire una percezione di questo "nuovo" agire aziendale e dare quindi coerenza tra la teoria e la pratica.

Si tratta di **rinnovare la nozione di impresa** e riproporla con questa nuova chiave, già e soprattutto in fase di insegnamento e formazione, per dare alle aziende la giusta collocazione nel contesto globale, come attore che contribuisce allo sviluppo dell'economia, dell'ambiente e della società.

■ **Sostenibilità e nozione di azienda¹**

Stefano Zambon

Professore Ordinario di Economia Aziendale, Università degli Studi di Ferrara

Segretario Generale, Fondazione "Organismo Italiano di Business Reporting" (O.I.B.R.) ETS

Tra gli effetti pervasivi meno studiati e considerati nel dibattito nazionale e internazionale sulla sostenibilità vi è la conseguenza di questa nuova fase del capitalismo rispetto alla nozione e, in definitiva, alla raison d'être stessa dell'azienda.

In estrema sintesi, è noto che, alla luce delle prescrizioni normative, un'azienda è un complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (art. 2555 Cod. Civ.), che, se ordinata in forma societaria, ha lo scopo di perseguire un utile da suddividere tra i soci della società stessa (art. 2247 Cod. Civ.).

Secondo invece l'approccio tradizionale della teoria economico aziendale italiana, un'azienda viene concepita quale una coordinazione economica in atto (G. Zappa, 1927) e un'istituzione economica destinata a perdurare (G. Zappa, 1957), oppure anche quale un'unità elementare del più ampio ordine economico, costituita da un insieme di operazioni... nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio

(¹) Riferimenti bibliografici

BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Torino, Giappichelli, 1990

CODA V., *Lo scopo dell'impresa, Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, n. 3, 2020

GIANNESSI E., *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, Pisa, Colombo Corsi, 1960

MAYER C., *Prosperity. Better Business Makes the Greater Good*, Oxford: Oxford University Press, 2018

THE BRITISH ACADEMY, *The Future of the Corporation Programme*, 2017-2021,

<https://www.thebritishacademy.ac.uk/programmes/future-of-the-corporation/>

ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria, Prolusione all'anno accademico 1926-27 nel Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia*, Milano, Ist. Ed. Scientifico, 1927

ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, 3 tomi, Milano, Giuffrè, 1957

economico a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge (E. Giannessi, 1960).

Nelle definizioni di azienda brevemente richiamate, l'accento appare essere essenzialmente sulla sua dimensione economica e sulla remunerazione dei soci o del soggetto economico. Solo nella definizione di Gino Zappa del 1957 è possibile ravvisare un'aspirazione riconosciuta all'azienda di continuazione della sua attività economica nel lungo termine. Prevalsa una concezione sistemica dell'azienda che era vista come un tutto fatto di parti funzionali che devono integrarsi con effetti sinergici (G. Zappa, 1927; U. Bertini, 1990). Ma comunque queste parti erano appartenenti all'azienda. L'economicità dell'azienda era vista come un equilibrio a valere nel tempo di costi e ricavi del suo conto economico.

Tuttavia, a fronte della pervasiva e complessa rivoluzione della sostenibilità, sembra lecito domandarsi se e in che misura tali consolidate nozioni di azienda nelle scienze aziendalistiche e giuridiche possano, o addirittura debbano, essere rivisitate per riflettere un diverso ruolo di tale "unità elementare" del sistema economico e sociale.

Non si tratta di una domanda banale o leziosa, di sapore meramente accademico e teorico, ma a ben vedere ha implicazioni rilevanti per lo stesso modo con cui un'azienda viene gestita, percepita, posizionata in un tessuto socio-economico. Dopo tutto, queste definizioni rappresentano il primo impatto con le aziende degli studenti dei corsi universitari di economia aziendale italiani.

Per la verità, la considerazione dell'ambiente esterno e degli stakeholder è sempre esistita nell'economia aziendale italiana. Carlo Masini aveva posto sullo stesso piano fornitori di capitale e lavoratori; Vittorio Coda ha sempre parlato della necessità da parte dell'azienda di perseguire il bene collettivo e delle comunità; mentre Edoardo Ardemani era arrivato a suggerire di archiviare il conto economico delle imprese e di passare a un conto della performance aziendale basato sul valore aggiunto.

Tuttavia, la visione di fondo di questa Scuola di pensiero era che l'azienda che doveva confrontarsi e possibilmente dialogare con questi aspetti, circostanze, fenomeni, che però sono e rimangono essenzialmente esterni.

La situazione attuale appare radicalmente diversa. La forte crisi ambientale, le disuguaglianze sociali crescenti, la necessità di un lavoro e un salario dignitosi, gli impatti sulle catene del valore globali, gli obiettivi di sviluppo sostenibile quale agenda del mondo da qui al 2030, in sintesi: la rivoluzione della sostenibilità, hanno riconfigurato il contesto in cui operano non solo le aziende, ma anche molti dei settori industriali e finanziari, dando un significato diverso all'attività delle imprese, ai loro rapporti con i propri soci e gli altri stakeholder, e alla loro ricerca dell'utile.

La cosiddetta "social license to operate" che le imprese devono oggi perseguire non era considerata una necessità. Concetti quali "Triple Bottom Line" e "Shared Value" erano di là a venire, anche se nella definizione e concezione tradizionali di azienda se ne potevano cogliere alcuni elementi in nuce.

Non a caso, da pochi anni la letteratura propone il concetto di purpose distinto da quello di mission e vision, quale strumento ed elemento di riflessione innovativo tramite il quale mirare a rappresentare l'essenza dell'attività di un'azienda (Mayer, 2018; The British Academy, 2017-2021; Coda, 2020).

Nello stesso campo giuridico, si è assistito a un'evoluzione della nozione di società, con l'introduzione prima negli Stati Uniti e successivamente nel 2016 anche nell'ordinamento italiano, della Società Benefit, il cui oggetto sociale richiede che nel contempo venga perseguito il profitto, ma anche si dimostri un impatto positivo sulla società e la biosfera.

Coerentemente con questa tendenza, il rinnovato codice di corporate governance della Borsa italiana, in vigore dal 2021, afferma che “l’organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile”, dove il concetto di “successo sostenibile” viene definito come “l’obiettivo che guida l’azione dell’organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”.

Negli ultimi anni si può osservare, in altri termini, un allargamento del concetto di attività e di responsabilità aziendale e, in definitiva, della nozione stessa di azienda. La sostenibilità non è più ormai qualcosa che è esterno che l’azienda deve affrontare in modo soddisfacente, ma un fattore costitutivo dell’“anima” della stessa, un suo fattore produttivo trasversale e intangibile, una garanzia della sua capacità di creazione di valore nel medio e lungo termine, informandone la strategia, la governance, il modo di competere sui mercati, e le prospettive di crescita.

In tal senso, la sostenibilità “entra” in azienda e, in ultima analisi, nella sua definizione. Il senso di questa particolare organizzazione si arricchisce di un elemento che rinvia alla sua durabilità e al suo contributo alla natura, alla società e all’economia umana e allo sviluppo di queste ultime.

Occorre quindi prendere atto di questa trasformazione, per molti aspetti rivoluzionaria, e trasformare la nozione di azienda per incorporare la sostenibilità e la creazione di valore di medio-lungo termine quale parte integrante della sua ragion d’essere.

Correlativamente, l’insegnamento dell’economia aziendale ai giovani deve tener presente che l’azienda non è più semplicemente un organismo volto alla generazione di profitto grazie ai propri rapporti con fornitori e clienti, ma un’istituzione economica volta ad arricchire i finanziatori di capitale e partecipare contemporaneamente a un più ampio sviluppo sostenibile, che costituisce una leva e un facilitatore (“enabler”) anche della propria sopravvivenza e crescita nel tempo. L’economicità dell’impresa diventa anche sostenibilità e viceversa.

Una rinnovata definizione di azienda rappresenta così un “precetto”, un obbligo intellettuale e anche una conseguenza della sostenibilità, nella direzione di attribuire un purpose più completo e olistico all’esistenza di questa unità elementare dell’ordine economico.

3. ...E DIVENTI ELEMENTO DI CULTURA DIFFUSA...

La sostenibilità chiama in causa tutte le componenti della società, che rispondono in maniera co-responsabile alle sfide e alla complessità globali. Ecco allora che è necessario garantire a tutte le **persone**, quali componenti fondamentali della comunità in tutte le sue forme e rappresentanze, **percorsi sulla cultura allo sviluppo sostenibile per una conoscenza diffusa della sostenibilità**.

Si condivide l’importanza di **integrare la sostenibilità come elemento base dei processi di formazione ed educazione**, promuovendo l’acquisizione delle relative conoscenze e competenze, da declinare nei vari contesti, ambiti e professionalità.

Le istituzioni, tra cui le Università in particolare, hanno importanti responsabilità e doveri in questi **processi di formazione e accompagnamento delle persone alla cultura della sostenibilità**. Allo stesso modo, gli altri soggetti “educanti” nei vari campi e settori entrano in gioco con un importante ruolo di formatori, come ad esempio i consulenti e i manager nel trasferire metodo, rigore e conoscenze in materia agli imprenditori di oggi e del domani.

/// La cultura della sostenibilità²

Andrea Venturelli

Professore Associato di Economia Aziendale, Università del Salento

Presidente GBS - Gruppo Bilanci e Sostenibilità

Il tema sul quale mi è stato chiesto di riportare alcune brevi considerazioni, quello appunto della cultura della sostenibilità, presuppone un punto di partenza necessario, ovvero che la sostenibilità nelle sue diverse accezioni di formula, valore focale, paradigma, investe un sistema diversificato di attori che ricomprende legislatori, associazioni datoriali e imprenditoriali, imprese e altre tipologie di organizzazioni complesse, antropiche e, quindi, investe più direttamente la persona intesa come componente fondamentale di un sistema economico, sociale, politico e ambientale.

Ne deriva, quindi, che per analizzare il percorso di sedimentazione della cultura della sostenibilità nell'ambito di un tale sistema di attori sia necessario riflettere sul come la sostenibilità meriti di essere trasferita e compresa e sul come il processo di formazione delle relative competenze in pieno Antropocene, ovvero in un'epoca geologica che molti ormai definiscono "di transizione", sia di estrema delicatezza e importanza.

Nell'intento di formulare le considerazioni che seguiranno cercherò, pertanto, di essere coerente con una duplice prospettiva, quella accademica, da un lato, che deriva dal quotidiano confronto con generazioni di studenti universitari, per lo più Zoomers (della generazione Z) e solo in parte Millenials (della generazione Y), quella istituzionale, dall'altro, ovvero dell'associazione che rappresento, il GBS (Gruppo Bilanci e Sostenibilità), che si rivolge attraverso la sua attività di ricerca ed education a imprenditori, manager e consulenti d'azienda.

La prima riflessione da cui intendo partire è quella legata alla comprensione del contesto in cui la sostenibilità assume un'accezione differente se calata in una prospettiva di tipo spazio-temporale.

Il luogo, ovvero lo **spazio** in cui si analizza un fenomeno complesso come quello della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile impatta e rende il concetto stesso di sostenibilità differente perché le condizioni economiche, sociali e ambientali sottostanti sono differenti. La percezione, ad esempio, di sostenibilità di un docente-studente di scuola/università di un Paese in via di sviluppo o meno sviluppato difficilmente potrà essere la medesima di un equivalente docente-studente di un Paese sviluppato. Mutuando le teorie di Banerjee, Duflo e Kremer, premi nobel nel 2019 per l'economia, sulla trappola della salute e della povertà, si potrebbe addirittura prospettare una sorta di teoria della "trappola della sostenibilità".

(²) Riferimenti bibliografici

Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2020). *L'economia dei poveri: capire la vera natura della povertà per combatterla*. Feltrinelli Editore.

Bebbington, J., Österblom, H., Crona, B., Jouffray, J. B., Larrinaga, C., Russell, S., & Scholtens, B. (2020). Accounting and accountability in the Anthropocene. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 152-177;

Commission of the European Communities (2001) *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*;

GRI 1 (2021), Foundation 2021;

JRC (2022), *GreenComp, Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità*;

Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233-252;

TCFD (2017), *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*

Allo stesso modo, il **tempo**, data l'accelerazione con la quale oggi si susseguono gli eventi geoclimatici e geopolitici, incide sul concetto di sostenibilità e sulla sua rilevanza al punto da ritenere temporalmente più importanti certe tematiche ESG in luogo di altre (megatrend). L'attenzione riposta oggi su un tema come quello del cambiamento climatico è di tutta evidenza se si considera che, fino a qualche anno fa, il tema in oggetto, nelle aziende in particolare, rappresentava tipicamente un fattore di rischio da gestire in una prospettiva di medio-lungo termine, piuttosto che in una di breve. I rischi climatici, fisici o di transizione, impongono oggi un approccio di gestione basato su strategia, governance, metriche ed obiettivi.

In tale prospettiva mi piace, peraltro, ricordare il contributo dello standard GRI che nel prospettare gli otto principi che caratterizzano il processo di rendicontazione di sostenibilità prevede per un'azienda il rispetto del principio del contesto di sostenibilità (sustainability context), ovvero l'obbligo di rendicontare le informazioni relative ai propri impatti nel più ampio contesto dello sviluppo sostenibile, ispirandosi ai più ampi obiettivi di sostenibilità (ad esempio in tema di cambiamento climatico, diritti umani, dovuta diligenza, ecc.) oggetto dei principali framework internazionali, ma al contempo di rendicontare adeguatamente le informazioni sugli impatti relativi ai contesti locali in cui la stessa azienda opera. Tali considerazioni mi portano, tuttavia, a ritenere che, nonostante vi sia un certo relativismo nel concetto stesso di sostenibilità e nel modo in cui le persone lo intendono, non si possa prescindere dalla formazione di competenze specifiche sul tema.

In tale prospettiva, torna di grande utilità il GreenComp, ovvero il quadro europeo delle competenze in sostenibilità, pubblicato nel 2022 dall'Unione Europea, per definire, in pieno Green Deal, il set di competenze che rappresentano il punto di arrivo di un processo di educazione e apprendimento di tipo permanente in materia di sostenibilità. Il documento, ci tengo a precisarlo, è pensato come strumento di supporto alla definizione di programmi di istruzione e formazione prescindendo dalla tipologia di discente, ovvero indipendentemente dalla loro età e livello di istruzione e, soprattutto, dal contesto di apprendimento, formale e informale che sia.

Tra le dodici competenze illustrate nel documento prediligo le seguenti:

- *Attribuire valore alla sostenibilità – Riflettere sui valori personali; individuare i valori e spiegare come varino tra le persone e nel tempo, valutando criticamente se collimano con i valori della sostenibilità...*
- *Pensiero sistemico – Affrontare un problema in materia di sostenibilità sotto tutti gli aspetti; considerare il tempo, lo spazio e il contesto per comprendere come gli elementi interagiscono tra i sistemi e all'interno degli stessi.*
- *Pensiero critico – Valutare informazioni e argomentazioni, individuare ipotesi, mettere in discussione lo status quo e riflettere sul modo in cui il contesto personale, sociale e culturale di provenienza, influenza il pensiero e le conclusioni.....*
- *Senso del futuro – Immaginare futuri sostenibili alternativi, prospettando e sviluppando scenari alternativi e individuando passi necessari per realizzare un futuro sostenibile preferito...*
- *Pensiero esplorativo – Adottare un modo di pensare relazionale, esplorando e collegando diverse discipline, utilizzando la creatività e la sperimentazione con idee o metodi nuovi" (Fonte: GreenComp, pp. 14-15).*

Questi rappresentano a mio avviso alcuni degli ingredienti essenziali che i cittadini, ma più in particolare gli attori aziendali di oggi, e probabilmente di domani, dovrebbero coltivare con l'ausilio delle istituzioni scolastiche e universitarie, delle associazioni e di altri stakeholder che operano a diverso titolo nel campo della formazione e ricerca in sostenibilità.

Competenze queste in grado di favorire quel processo di trasformazione organizzativa a livello aziendale che costituisce il DNA di un'azienda resiliente, flessibile e adattiva, in grado di gestire e prendere decisioni

in un clima di turbolenze straordinarie (pandemia, guerre, calamità naturali) come quello attuale in cui improvvisamente l'impatto indiretto, potenziale, dei rischi globali di tipo esterno è tale da apparire un impatto di tipo diretto, effettivo, proveniente quasi dall'interno.

Lo shock di questi eventi, come noto, ha determinato in particolare, in Europa, un processo di accelerazione normativa senza precedenti. Mi concentro, più in particolare, su quello che sta avvenendo nelle imprese europee, non solo di grandi dimensioni, ma soprattutto nelle PMI, alla luce degli effetti ineludibili che a breve la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), con i relativi standard ESRS (European Sustainability Reporting Standards), e la CSDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) determineranno e che in molti casi stanno già determinando nelle strutture organizzative aziendali.

E allora ben vengano percorsi di formazione rivolti al potenziamento di hard skill (technical e ESG competence) in tema di: planning e reporting di sostenibilità, supply chain e logistica sostenibile, auditing e ESG risk, finanza sostenibile, ESG data analysis, health safety environment, corporate & media communication, impact investing, ecc.

Tali competenze, tuttavia, devono essere accompagnate da percorsi di maturazione di competenze più di tipo soft (people e business competence) assimilabili a skill come: la capacità di ascolto e di interpretazione, la gestione della complessità del tempo e delle tecnologie abilitanti, la leadership e il decision making, il networking e il coinvolgimento degli stakeholder, il coordinamento dei team di lavoro e l'apertura alla interdisciplinarietà, il problem solving, la conoscenza del business, ecc.

In tale prospettiva, ritengo, quindi, doveroso ricordare che nelle menti e nelle coscienze di chi apprende e di chi forma, o più semplicemente trasferisce nozioni, sia imprescindibile l'accezione originaria di volontarietà propria della sostenibilità o, per dirla meglio, della responsabilità sociale d'impresa che il Libro Verde della Commissione Europea ha definito "A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis" (Fonte: Commission of the European Communities, 2001, pag. 6).

Concludo, quindi, questo mio breve intervento sottolineando che, sebbene la pressione normativa e il processo di standardizzazione, a livello europeo e non solo, rappresentino dei facilitatori del processo di generazione della cultura della sostenibilità, non possano ritenersi di per sé bastevoli.

È necessario accompagnarli nella direzione di un percorso di sensibilizzazione e di consapevolezza, con metodo e rigore, in cui il processo trasformativo in atto delle aziende, nel nuovo paradigma europeo da istituto (nella relazione con i propri stakeholder) a network (nella relazione con la società in senso ampio), veda la sostenibilità, un po' come la digitalizzazione, al centro.

4. ... RECUPERANDO IL VALORE DEL "SOCIALE" ...

Lo sviluppo sostenibile **abbraccia e interessa tutte le dimensioni dello sviluppo**, da quello economico, ambientale, sociale e istituzionale, che devono essere tenute conto in maniera contestuale e trasversale. L'affermazione della visione integrata è frutto di un lungo processo di evoluzione del fenomeno, che vede tra l'altro l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile come il frutto di un impegno comune tra i Paesi dell'ONU in questa direzione. Rispetto al contributo delle imprese in termini di sostenibilità si parla di **ESG** dagli acronimi Environmental, Social e Governance, cioè le tre dimensioni – Ambientale, Sociale e di Governance – sui quali descrivere, misurare e valutare le performance di sostenibilità.

Seppur la teoria ci insegna questo, nella pratica l'ambito del "sociale" sembra essere lasciato indietro, o che abbia comunque un ruolo meno forte ed evidente. Analisi, studi e ricerche evidenziano questa tendenza che si presenta per vari e diversi motivi come uno sbilanciamento delle preoccupazioni rivolte ai temi ambientali, un aumento di richiesta, anche sul piano normativo, di indicatori afferenti strettamente alle sfere ambientale e/o di governance, talvolta più facilmente misurabili, comparabili e standardizzabili.

Il rischio è di lasciare indietro il campo che tiene dentro direttamente il benessere delle persone e l'equità sociale. Emerge la necessità di accendere un punto di attenzione su questo, mettendo gli aspetti sociali al centro di un modo di fare sostenibilità che riprenda quell'attitudine originaria di "Responsabilità sociale", come senso di dovere delle imprese nei confronti della società nella sua interezza, intesa sia come persone e comunità sia come natura, ambiente e territorio.

II L'«S» di sociale nella sostenibilità³

Ericka Costa

Professore ordinario di Economia Aziendale, Università di Trento

Direttrice CSEAR Italy

Tutti sentiamo parlare di ESG e sappiamo che l'acronimo riassume le tre parole Environmental, Social e Governance, cioè le tre dimensioni della sostenibilità descritte e misurate dai rendiconti e valutate dai rating di sostenibilità. Allo stato dei fatti, il peso delle tre categorie è però diverso, così come sono diversi i loro contenuti. Se relativamente alle questioni ambientali e di governance le cose sembrano essere sufficientemente definite, non è così per le questioni che dovrebbero stare sotto il dominio della "S", che, nelle indicazioni delle norme e degli standard, sono limitati a pochi (per quanto fondamentali) fenomeni socioeconomici riferiti ai diritti umani e a quelli dei lavoratori. Ma è difficile contenere il senso di 'sociale' solo in questi ambiti. Mai come oggi – credo – è urgente e necessario riflettere circa la "S" di sociale nella sostenibilità.

⁽³⁾ Riferimenti bibliografici

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

Costa E., Ramus T. (2012), *The Italian Economia Aziendale and Catholic Social Teaching: how to apply the Common Good principle at the managerial level*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, Issue 1, p. 103-116, DOI: 10.1007/s10551-011-1056-x

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.

Global Reporting Initiative – GRI (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Boston, MA

Gray, R. (2002). *The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?* *Accounting, Organizations and Society*, 27, 687–708

Iacci, P. (2023). *Ha ancora senso parlare di grandi dimissioni?*, HR link, <https://www.hr-link.it/ha-ancora-senso-parlare-di-grandi-dimissioni/>

Mayer, C. (2020). *The Future of the Corporation and the Economics of Purpose*. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.

Parker L.D. (2011), *Twenty-one years of social and environmental accountability research: A coming of age*, *Accounting Forum*, 35(1), 1-10, <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.11.001>

WCED (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, disponibile: <https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

Dove è finita la "S" nella sostenibilità?

Provo qui in sintesi a proporre due riflessioni.

La **prima riflessione**, fa riferimento al rapporto tra la dimensione sociale e quella ambientale. Ad oggi queste dimensioni non hanno lo stesso "peso". Analisi della letteratura condotte sulle principali riviste di settore (Parker, 2011) hanno evidenziato che non esiste un bilanciamento tra queste due dimensioni in termini di raccolta dati, analisi e reportistica. L'analisi di Lee Parker (2011) condotta sulle principali riviste mondiali dal 1988 al 2008 ha evidenziato che, in generale la maggior parte delle ricerche analizza le questioni ambientali (54%) solo il 26% affronta le questioni sociali e il 20% affronta entrambe le aree contemporaneamente. La denuncia dei ricercatori si è unita ad altri studi (Gray, 2002) che hanno evidenziato la predominanza della ricerca ambientale a livello internazionale. Pertanto, nel complesso del periodo 1988-2008, l'ambiente ha continuato a dominare l'agenda di ricerca, confermando studi precedenti. Se però si suddivide questo orizzonte temporale in due macro-sotto-periodi (1999-2003 e 2004-2008) allora si evidenzia che nel primo periodo più del 60% degli studi erano focalizzati sulla dimensione ambientale e una percentuale davvero residuale si occupava della dimensione sociale, mentre nel periodo successivo si è iniziato a vedere uno switch importante perché gli studi sulla reportistica ambientale sono diminuiti al 30% e quelli che includono sia una dimensione sociale che ambientale sono pari al 35% del totale, lasciando quindi un altro 30% che analizza solo la dimensione sociale.

Ed ecco la **seconda riflessione**, ovvero dove sia finito il concetto di "Responsabilità" (che sia sociale o ambientale). Alle origini parlavamo di responsabilità sociale, adesso parliamo di sostenibilità declinata di ambientale e sociale, ma forse dovremmo non tanto riflettere sul rapporto tra dimensione sociale e ambientale, quanto sulla scomparsa della responsabilità. E in questo senso introduco un altro elemento che è legato al rapporto tra obbligatorietà e volontarietà. Fino a quando le pratiche erano un qualcosa di volontario (come previsto nel Libro Verde della Commissione Europea nel 2001) e quindi richiamavano al senso di dovere, all'etica, ai valori, allora esisteva un atto di responsabilità sociale, ovvero nei confronti della società e quindi sia delle persone che dell'ambiente. Poi si è avviato un processo di legiferazione importante che è sfociato nella recente normativa europea sulla rendicontazione sostenibile (CSRD) che coinvolgerà nei prossimi tre anni circa 50.000 imprese in Europa. Tale impianto normativo richiede di rendicontare su alcuni elementi obbligatori definiti secondo gli standard ESRS (European Sustainability Standard Reporting) definiti dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group).

Ora, unendo le riflessioni di comparabilità e volontarietà/obbligatorietà della rendicontazione, credo che la scomparsa della "S" nel dibattito sulla sostenibilità possa essere letto in questo modo: le imprese (europee) sono costrette a rivedere le proprie attività produttive al fine di ridurre gli impatti ambientali, in linea con l'impianto del Green Deal. Un enorme sforzo viene destinato ad iniziative "green" che ovviamente sono accompagnate da sgravi fiscali e incentivi di politica economica. Dall'altro lato, sempre più imprese saranno costrette a misurare le proprie performance sostenibili secondo parametri sempre più comparabili e standardizzabili (ESRS) in quanto queste misurazioni rientreranno (non si sa bene come) nel "frullatore" degli ESG e quindi sulla possibilità di accedere al credito. Leggo così due "morse" per le imprese: quella normativa da un lato – la CSRD per la prima volta introduce un sistema di sanzioni in caso di non rispetto della normativa – e quella dei finanziatori dall'altro – che decideranno se concedere credito sulla base di punteggi e rating ballerini acquistati da qualche parte.

Dov'è lo spazio per pensare al benessere dell'uomo, all'etica, alle relazioni, ai valori, all'umanità, allo sviluppo integrale delle persone?

Non lo vedo. In questo impianto istituzionale-normativo non lo vedo. Credo che "ci dovremo dare una svegliata" perché le statistiche dal mondo del lavoro non sono rincuoranti. È evidente che il

modello di impresa capitalista che rispetta le normative ambientali, produce ad impatto zero, redige un report di sostenibilità secondo la CSRD e ha un ottimo rating ESG non è sufficientemente attrattiva per i giovani. I dati sulle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro insieme a quelli dell'INPS hanno che nel 2022 le cessazioni di contratti di lavoro sono state 2,2 milioni e nel 2023 sono state 3,3 milioni. Un numero in aumento del 13,8% rispetto al 2021, quando in totale erano state un milione 930mila. Il fenomeno non è solo italiano, infatti le "great resignation" interessano Paesi industriali avanzati (Iacchi, 2023). Molteplici sono le cause da ricercare in questo fenomeno, ma molte indagini hanno evidenziato che la ricerca di condizioni economiche più favorevoli in altra azienda e l'aspirazione a un maggior equilibrio tra vita privata e lavorativa rappresentano sicuramente due delle cause principali. Le imprese hanno dunque una grande sfida davanti: le "aspettative reciproche" tra impresa e lavoratore sono cambiate rispetto a un decennio fa e pertanto va ripensato il ruolo che l'impresa può avere. L'impresa è prima di tutto una comunità fatta di persone e relazioni che necessita pertanto di una rifocalizzazione sulle persone.

Qualche idea (non risolutiva) per ripartire dalla "S" come elemento responsabile della sostenibilità.

Provo in conclusione a proporre un respiro di lungo periodo, a capire cosa (forse) si potrebbe fare per ripensare alla dimensione sociale della sostenibilità.

La pandemia ha mostrato a tutti noi che il rapporto tra essere umano e natura è stato messo a nudo nella sua fragilità e reciprocità, e lo stesso essere umano si è scoperto non così potente o addirittura onnipotente. Uomo e Natura devono imparare a co-esistere in modo nuovo e in questo equilibrio Uomo-Natura molto precario si sta discutendo oggi sul ruolo dell'impresa. Quattro elementi di ripartenza:

1. Possiamo alzare lo sguardo oltre i vincoli normativi e finanziari in modo da riflettere in maniera costruttiva e proficua sul ruolo o "purpose" dell'impresa. Siamo davvero convinti che l'obiettivo di un'impresa sia quello di massimizzare profitto per gli azionisti e/o remunerare il più possibile gli investitori, oppure è compito di un'impresa creare valore e non solo profitto? In questo senso il profitto è una possibile declinazione di valore economico, ma credo sia oggi necessario interrogarsi per trovare elementi diversi per la creazione di un valore più ampio, ad esempio di tipo sociale. Per fare questo è necessario fermarsi e chiedersi: "cosa sto facendo e perché lo sto facendo?" In questo senso oggi è necessario pensare alle imprese quali luoghi di scambio di valore, in senso ampio.
2. Possiamo provare a costruire una declinazione di valore sociale quanto più ampia e condivisa. Il valore sociale è una cosa bellissima da immaginare, si pensa a qualcosa di positivo, si confonde con l'impatto sociale, ma probabilmente non trova una connotazione precisa. Quando immaginiamo il valore sociale facciamo riferimento a grandezze valoriali di reciprocità, autorealizzazione, identità, fiducia, crescita personale. Però ad oggi non andiamo molto lontano con questi claim di natura etica-valoriale. Forse è importante interrogarsi sul valore sociale come wellbeing e sviluppo integrale dell'uomo e delle comunità, e quindi, ricollegandomi al punto precedente, immaginare che le imprese possano farsi carico di questo tipo di valore e di sviluppo, che significa quindi ripensare al rapporto tra persone e capitali.
3. Possiamo quindi ri-vedere la "S" di sostenibilità ripartendo dalla "centralità delle persone". Senza lavoratori "contenti e felici" un'impresa non produce, senza clienti "contenti e felici" un'impresa non vende, senza fornitori "contenti e felici" un'impresa non produce, senza comunità "contente e felici" un'impresa non è accolta in un territorio. Le imprese hanno bisogno di costruire ambienti sani, nei quali il clima aziendale sia positivo, nei quali esista collaborazione, reciprocità, fiducia, passione, voglia di fare e di crescere. Tutti elementi legati al benessere e sviluppo integrale della persona.
4. Possiamo riappropriarci della "Responsabilità sociale" che richiama ad un senso etico collettivo, assunzione di responsabilità (oneri ed onori) quale atto volontario di intraprendere determinate azioni, indipendentemente dai vincoli normativi e finanziari. La responsabilità sociale include infatti sia una responsabilità verso le persone che verso l'ambiente, all'interno di un insieme di valori che necessariamente vanno condivisi all'interno di una comunità, di un territorio, di un'azienda.

5. ... PROMUOVENDO FORME DI COLLABORAZIONE...

In questo nuovo modo di fare impresa secondo un modello di sviluppo sostenibile, appare cruciale il **lavoro solidaristico e cooperativo tra organizzazioni** che insieme possono produrre un maggiore impatto trasformativo del mercato e delle comunità.

La **creazione e diffusione di progettualità condivise per filiere e/o reti associative** diventa un'opportunità per leggere le questioni aperte con uno sguardo e una visione prospettica ampi e capire come affrontare le crisi mettendo a sistema risorse, competenze e metodologie plurime.

Ecco allora che emerge il **ruolo delle rappresentanze** e delle strutture di sistema come attori che possono e devono, da una parte **accompagnare le proprie organizzazioni associate** nella gestione della complessità dei processi, dall'altra **portare le istanze**, anche e soprattutto delle fasce più deboli della società, nel dibattito pubblico con una maggiore forza, promuovendo politiche orientate alla sostenibilità e alla cooperazione.

▄▄ **Rappresentanza e sostenibilità**

Simone Gamberini

Presidente Legacoop Nazionale

Le crisi ripetute e ormai sistematiche, sia prese singolarmente che analizzate attraverso un comune denominatore – il fallimento dell'idea di predominanza del profitto sul benessere sociale, economico e ambientale – hanno ormai evidentemente comportato di mettere in discussione il modello di sviluppo che da decenni pareva indiscutibile e che aveva informato il processo di globalizzazione deregolato e lasciato a se stesso del primo ventennio del nuovo secolo.

Nelle opinioni pubbliche, oltreché nelle voci più autorevoli, è ormai ben radicata la convinzione che occorre maggiore attenzione a politiche sociali ed economiche sostenibili e orientate alla cooperazione economica, al fine di favorire la crescita attraverso meccanismi di solidarietà anche nel modo di stare nel mercato.

La cooperativa come impresa è nata in una epoca simile – di trasformazione e crisi – proprio per opporre delle risposte pratiche, organizzative e di mercato a vantaggio di chi subiva le conseguenze dei cambiamenti, ossia i ceti più esposti.

L'epoca delle transizioni e la sempre maggiore attenzione al tema della sostenibilità ha posto l'esigenza di contribuire, spesso in assenza di metriche e indicatori standard, condivisi ed affidabili, a perimetrare l'area delle questioni aperte e a descrivere, misurare, interpretare una serie di questioni relative alla vita e alla qualità delle imprese associate.

Tutto ciò affida un ruolo rilevante anche alle organizzazioni deputate alla rappresentanza, di interessi, ma anche e soprattutto di valori, del sistema cooperativo. Un ruolo che superi le mere forme di rendicontazione e comunicazione delle buone pratiche e si spinga sempre di più, anche tramite storiche strutture di sistema come i consorzi, verso la promozione e la diffusione di progettualità in chiave di sostenibilità dello sviluppo del territorio e delle comunità.

Sui temi della sostenibilità, Legacoop può offrire molto, anche in virtù del suo essere una filiera con competenze diversificate in cui tali principi e pratiche possono essere agite in maniera strutturata e coordinata, in qualità di associazione di integrazione progettuale, che non si sostituisce alle cooperative ma crea le condizioni per far ragionare le cooperative per filiere e tra filiere.

È in quest'ottica che nei prossimi anni andrà fatto uno sforzo importante per fornire al mondo cooperativo strumenti e azioni con cui contribuire in maniera sempre più incisiva allo sviluppo sostenibile. L'organizzazione dovrà giocare un ruolo di "attore di sviluppo", dalla promozione di una cultura della sostenibilità, alla gestione del rapporto con i vari portatori di interesse, alla capacità di misurazione e rendicontazione delle performance e degli impatti generati. Un approccio sistemico, che vada ben al di là del traguardo dell'Agenda 2030 e che si ponga come stimolo continuo l'innovazione dei propri processi, prodotti, servizi.

Insomma, le cooperative, e i movimenti che storicamente le hanno organizzate, sono "animali" nati nei momenti di trasformazione e crisi per affrontarli e volgerli almeno in parte a vantaggio dei più deboli e più esposti agli impatti della crisi.

Mentre ragioniamo e progettiamo un modello di sviluppo più sostenibile, conviene tenere bene a conto chi in questi anni non con le parole, ma con i fatti, ha mosso la sua critica all'economia del profitto, dimostrando e verificando poi in fondo di avere ragione; generare valore e valori e redistribuirli vicino al territorio e nelle comunità è uno degli ingredienti certi di un futuro modello di sviluppo del genere di cui stiamo parlando.

6. ... E ADOTTANDO PROCESSI DI MISURAZIONE...

Nel viaggio di innovazione delle azioni e delle strategie aziendali verso un modello sostenibile, **la misurazione rappresenta un asse fondamentale di gestione**, per capire come ci si sta muovendo, per avere contezza di quali effetti si stiano o meno producendo. Il valore della misurazione è condiviso e anzi nei percorsi di sostenibilità delle imprese alle volte è stato il volano, anche non per scelta ma per spinta normativa, che ha portato ad intraprendere processi trasformativi in chiave sostenibile.

Gli **standard di rendicontazione** possono facilitare questi percorsi e hanno in particolare il pregio di favorire l'uso di un linguaggio, di un sistema di indicatori, di parametri e metriche comuni, sui quali confrontarsi, osservarsi e migliorarsi. Allo stesso tempo gli standard possono allontanare dall'obiettivo ultimo della misurazione per il loro rischio di "semplificare" i processi, di non riuscire a inglobare elementi di valore più difficilmente quantificabili.

Diventa importante chiedersi **se e come il ricorso agli standard permetta di cogliere e misurare questi fattori di creazione di valore cosiddetti intangibili**, che rappresentano beni del capitale umano delle aziende spesso fortemente distintivi del proprio "fare impresa", oltre che determinanti la competitività e il successo dell'organizzazione stessa.

▄▄ Misurazione e standard di rendicontazione

Fulvio Rossi

Senior expert ASviS – Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile

Misurare bisogna: senza misurazione non c'è gestione, è noto. Qualsiasi impresa che abbia sviluppato un minimo di consapevolezza sull'importanza di governare i propri impatti ambientali e sociali sa che individuare i giusti indicatori di performance è fondamentale sia per comunicarli all'esterno sia, soprattutto, a fini interni: identificare da quali operazioni, processi, comportamenti nascono gli impatti e quindi che cosa fare per ridurli; valutare nel tempo i risultati di una loro gestione attenta. In molti casi è anche successo che, al contrario, sia stata la misura a far crescere la consapevolezza: per scelta o per obbligo di legge, molte imprese hanno realizzato un report di sostenibilità come prima iniziativa nel campo della sostenibilità, partendo dalla misura per poi sviluppare ulteriori iniziative.

L'esistenza di standard può facilitare molto il compito di misurare, ma porta con sé anche qualche controindicazione. Vediamo qualche pregio e qualche difetto, prendendo come riferimento ideale, salvo diverse specificazioni puntuali, lo sviluppo del GRI – Global Reporting Initiative – il più utilizzato nelle DNF europee – e i recenti European Sustainability Reporting Standard, introdotti insieme alla Corporate Sustainability Reporting Directive e ancora in fase di rodaggio:

- *gli standard veicolano alle imprese un consenso multistakeholder sulle informazioni (le misure di performance) che si ritiene, in generale, più importante conoscere. In questo senso sono una guida, che serve – come le metodologie di rating di sostenibilità delle principali agenzie, anche queste a loro modo degli standard – per verificare se si stia misurando tutto quel che conta. È un termine di confronto per le considerazioni di materialità. Soprattutto quando sviluppati anche a livello di settore e accompagnati da clausole comply or explain, gli standard costituiscono un argine alla possibilità delle imprese di escludere dalla rendicontazione aspetti troppo scomodi;*
- *gli standard migliorano la comparabilità delle performance tra imprese, identificando non solo dei temi ma anche degli indicatori ad essi correlati. Tuttavia, almeno nel caso del GRI, le indicazioni non sono sempre sufficienti per garantire omogeneità. Chi abbia provato a confrontare dati di imprese avrà notato che il diavolo sta nei dettagli: interpretazioni anche di poco difformi di che cosa sta al numeratore e che cosa sta al denominatore portano a risultati non confrontabili. E poco importa che l'impresa spieghi caratteristiche ed eventuali difformità del proprio indicatore: sono particolari di troppo dettaglio perché gli utilizzatori dei report – alcuni dei quali, per di più, sono in realtà utilizzatori di database riempiti da terzi – possano coglierli;*
- *la maggior parte degli standard esplora aspetti che pertengono al come l'impresa opera – dall'impostazione della governance, alla gestione delle risorse umane e a quella dei rifiuti, scandagliati talvolta fino ai particolari – e molto meno alla funzione sociale del prodotto o servizio che l'impresa realizza. La rilevanza di quest'ultima dimensione è comparsa con qualche rilievo sulla scena a seguito dell'Agenda 2030, con la sottolineatura dell'innovazione come uno dei principali contributi da parte delle imprese, poi ha trovato spazio nelle raccomandazioni della Task force on Climate-related Financial Disclosure, che parla di rischi e opportunità di mercato, e successivamente grazie alla materialità finanziaria; infine, è diventata il focus del Regolamento Tassonomia (dove tutto il resto delle performance è riassunto nel concetto di "minime salvaguardie"): complessivamente, ancora poco, per quanto alcuni aspetti (TCFD e tassonomia) siano divenuti parte integrante degli standard maggiori.*

Pur con tutti gli aspetti critici menzionati, il beneficio di avere punti di riferimento condivisi su che cosa misurare, e con quali indicatori, resta un contributo fondamentale degli standard a uscire

dall'autoappresentazione da parte delle imprese, spesso cedevole alle lusinghe dell'autoreferenzialità. Il ricorso a standard condivisi e diffusi permette agli stakeholder (professionali) di muoversi con sicurezza alla ricerca delle informazioni di loro interesse.

Quanto agli sviluppi del futuro prossimo, va detto che gli ESRS sono uno tsunami di datapoints (singole informazioni puntuali). Questa bulimia informativa rischia di soffocare l'effetto di crescita della consapevolezza, indotta dalle misure, cui si accennava in precedenza, soprattutto perché è contestuale all'ampiamento del campo di applicazione a un numero di imprese assai maggiore che in passato, digiune di esperienza di reporting, nonché all'estensione del perimetro di rendicontazione per includere anche la catena del valore. Rischia di sommergere anche gli utilizzatori sotto una serie di informazioni – anche qualitative e relative ai target futuri – interessanti per comprendere quanto l'impresa si impegni, ma che faticano a rientrare in elaborazioni finalizzate a una sintesi di giudizio. La richiesta di una grande capillarità informativa è peraltro compensata dall'importanza dell'analisi di materialità – e dei processi di due diligence – nel determinare l'effettivo contenuto informativo dei report. Sorge il dubbio che forse non si tratti, complessivamente, della soluzione migliore rispetto al fine della comparabilità. Va peraltro notato che, per quanto gli ESRS rispondano a un'impostazione di doppia materialità, dove gli impatti verso gli stakeholder hanno pari dignità rispetto a rischi e opportunità che derivano all'impresa dagli aspetti ESG (materialità finanziaria), la loro impostazione ha risentito molto delle esigenze della finanza sostenibile. È legittimo chiedersi se gli standard ESRS – e i report prodotti secondo tali standard – possano davvero essere utili anche ad altri potenziali utilizzatori. Ad esempio, i consumatori sarebbero più agevolati – per poter esercitare scelte consapevoli – dal ricorso ad altri standard, solo in parte sviluppati, che riguardino gli impatti ambientali e sociali dei singoli prodotti e che siano facilmente sintetizzabili per essere rappresentati sulle loro etichette o su schede facilmente accessibili con QR code.

Infine, è anche legittimo chiedersi se il ricorso agli standard permetta di cogliere – e misurare – quegli elementi di creazione di valore, anche condiviso, che traspaiono con immediatezza dalle storie e dalla passione di molte PMI e dei relativi imprenditori, relativi ai loro prodotti o al modo di fare impresa in un contesto territoriale. La risposta è: poco. In parte, per lo squilibrio di cui si è detto tra informazioni relative a ciò che si produce o relative alla governance e ai processi, a favore di questi ultimi. In parte per un problema di misura forse non risolvibile ma di certo non ancora affrontato dagli standard: la quantificazione degli intangibili. È lì che potremmo, sia pure a fatica, trovare qualche traccia, ad esempio, del valore di un comportamento responsabile dell'impresa nella comunità di riferimento, del clima interno che deriva dalla considerazione delle esigenze dei collaboratori, e della cura di un "saper fare" che è sia capitale umano individuale sia fattore competitivo dell'impresa.

7. ...PER UNA COMPARABILITÀ EFFICACE.

La rendicontazione delle informazioni non finanziarie delle imprese è guidata da una serie di principi che mirano, tra gli altri, ad una **comparabilità delle informazioni tra imprese e all'interno della stessa nel tempo**. L'organizzazione è invitata a migliorare il più possibile l'elemento della comparabilità prestando attenzione e cura ai processi e parametri usati per la misurazione e la rendicontazione.

La rincorsa alla comparabilità promossa soprattutto negli ultimi anni dagli standard più diffusi la sta configurando quasi come una "ossessione" che rischia di appiattire le informazioni fornite al solo scopo di avere indicatori, parametri, misurazioni e bilanci quanto più "simili" e confrontabili.

Eppure, la comparabilità vuole essere qui intesa non come uniformità ma come elemento per riportare le informazioni in modo qualitativo e coerente. Si condivide l'importanza di riappropriarsi del **valore della comparabilità**, partendo dal presupposto che non sia sempre fattibile, per riscoprirlo come fattore utile ad una **reale comprensione dell'agire aziendale** nel tempo e rispetto ad altre organizzazioni.

“ La comparabilità come precetto della rendicontazione di sostenibilità

PierMario Barzagli

Partner KPMG IMPACT responsabile dei servizi ESG

Membro Sustainability Reporting Technical Expert Group dell'EFRAG per l'elaborazione degli standard di rendicontazione non finanziaria

I principi di rendicontazione sono un insieme di concetti astratti che guidano la rendicontazione non finanziaria per quanto riguarda il processo, il contenuto, la qualità, la garanzia e la presentazione delle informazioni di sostenibilità. La mancanza di una chiara definizione dei principi minimi di rendicontazione è un fattore che contribuisce ai problemi riscontrati nella pratica attuale in particolare per problemi legati alla scarsa affidabilità, alla limitata comparabilità e all'incompletezza dell'informativa.

Nell'elaborare le informative di sostenibilità per l'organizzazione, l'impresa deve valutare con attenzione la comparabilità tra imprese, nella consapevolezza che, pur continuando a garantire la pertinenza delle informazioni fornite, la comparabilità delle informative specifiche per l'entità potrebbe essere limitata. L'impresa deve valutare se gli obiettivi, le iniziative, i principi di rendicontazione e i parametri di riferimento disponibili e pertinenti forniscono elementi che possono migliorare il più possibile la comparabilità e la comparabilità nel tempo. In particolare la coerenza tra le metodologie e le informative è un fattore determinante per consentire la comparabilità nel tempo.

È possibile identificare una serie di sei "principi chiave": 1) divulgare informazioni rilevanti, 2) eque, equilibrate e comprensibili, 3) complete ma concise, 4) strategiche e lungimiranti, 5) orientate agli stakeholder e 6) coerenti e omogenee. Questi principi di rendicontazione possono essere definiti con l'obiettivo di divulgare le informazioni non finanziarie in modo pertinente, utile, coerente e più comparabile.

A livello di metriche contabili, il SASB considera tra i criteri quando valuta le potenziali metriche per misurare la performance su aspetti di ciascun argomento di sostenibilità quello della comparabilità definendo come comparabili quelle metriche che forniranno principalmente (a) dati quantitativi che consentano un benchmarking tra pari all'interno del settore e un benchmarking anno per anno per un emittente, ma anche (b) informazioni qualitative che facilitino il confronto dell'informativa.

I GRI Reporting Principles prima e gli ESRS ora sono fondamentali per ottenere un report di sostenibilità di alta qualità. In particolare possiamo dividere i principi in due gruppi: principi per la definizione dei contenuti del report e principi per la definizione della qualità del report. A questi ultimi appartiene il principio della comparabilità. L'organizzazione che redige il rapporto di sostenibilità deve selezionare, compilare e riportare le informazioni in modo coerente. Le informazioni riportate devono essere presentate in modo da consentire agli stakeholder di analizzare i cambiamenti delle prestazioni dell'organizzazione nel tempo e di supportare l'analisi rispetto ad altre organizzazioni.

Da tener in considerazione per completezza anche eventuali principi settoriali che si applicano a tutte le imprese di un settore. Riguardano impatti, rischi e opportunità probabilmente sostanziali per tutte le imprese di un settore specifico e non sono coperti, o non sufficientemente coperti, da principi tematici. I principi settoriali sono multitematici e riguardano i temi di maggior rilevanza per il settore interessato e hanno un alto grado di comparabilità.

Le informazioni sulla sostenibilità sono comparabili quando possono essere confrontate con le informazioni fornite dall'impresa in periodi precedenti e possono essere confrontate con le informazioni fornite da altre imprese, in particolare quelle con attività simili o che operano nello stesso settore. Un punto di riferimento per il confronto può essere rappresentato da un obiettivo,

uno scenario di base, un parametro di riferimento settoriale, informazioni comparabili provenienti da altre imprese o da un organismo riconosciuto a livello internazionale.

La coerenza è collegata alla comparabilità, ma non vi equivale. Per coerenza si intende l'utilizzo, da parte dell'impresa e di altre imprese, degli stessi approcci o metodi per la stessa questione di sostenibilità da un periodo all'altro e contribuisce al perseguimento dell'obiettivo della comparabilità.

La completezza, la chiarezza e la comparabilità dell'informativa sulla sostenibilità dipendono tutte da una presentazione delle informazioni come un insieme coerente e affinché l'informativa sulla sostenibilità sia coerente, deve essere presentata in modo tale da spiegare il contesto e i rapporti tra le informazioni collegate. Ai fini della coerenza è inoltre necessario che l'impresa fornisca le informazioni in modo tale da consentire ai fruitori di collegare le informazioni relative agli impatti, ai rischi e alle opportunità legati alla sostenibilità con le informazioni contenute nei bilanci dell'impresa. Tuttavia comparabilità non significa uniformità e affinché le informazioni siano comparabili, gli elementi simili devono sembrare simili ed elementi differenti devono sembrare differenti e la comparabilità non migliora facendo sembrare simili cose diverse, né tantomeno facendo sembrare diverse cose simili.

A tale proposito nel redigere la dichiarazione sulla sostenibilità, l'impresa dovrebbe applicare:

- a. le caratteristiche qualitative fondamentali delle informazioni, vale a dire pertinenza e rappresentazione fedele; e
- b. le caratteristiche qualitative che migliorano le informazioni, vale a dire comparabilità, verificabilità e comprensibilità.

Con riferimento alla rendicontazione dei progressi compiuti rispetto all'anno base occorre tener presente come l'anno base sia la data o il periodo di riferimento storico per cui sono disponibili le informazioni e rispetto al quale possono essere confrontate nel tempo le informazioni successive.

L'impresa dovrebbe presentare le informazioni comparative rispetto all'anno base per gli importi comunicati nel periodo in corso quando comunica le informazioni sui progressi compiuti nel conseguimento di un obiettivo, a meno che le modalità di rendicontazione dei progressi compiuti non siano già definite dall'obbligo di informativa. L'impresa potrebbe anche includere informazioni storiche riguardanti i traguardi raggiunti tra l'anno base e il periodo di riferimento, qualora si tratti di informazioni pertinenti.

Con riferimento invece alla presentazione delle informazioni comparative l'impresa dovrebbe divulgare informazioni comparative per il periodo precedente per tutte le metriche quantitative e gli importi monetari comunicati nel periodo in corso. Qualora pertinente per la comprensione dell'informativa sulla sostenibilità del periodo in corso, l'impresa potrebbe anche comunicare informazioni comparative per l'informativa di carattere descrittivo o per più periodi comparativi qualora richiesto dai principi o per una migliore comprensione dell'andamento.

Quando comunica informazioni comparative che differiscono dalle informazioni comunicate nel periodo precedente, l'impresa dovrebbe indicare la differenza tra il dato comunicato nel periodo precedente e il dato comparativo rivisto e i motivi della revisione del dato.

Talvolta la rettifica delle informazioni comparative per uno o più periodi precedenti per ottenere la comparabilità con il periodo in corso non è fattibile e l'impresa ne deve dare informativa. Ad esempio, nei periodi precedenti i dati potrebbero non essere stati raccolti in maniera tale da permettere l'applicazione retroattiva di una nuova definizione di una metrica od obiettivo, o da consentire la determinazione retroattiva dei valori per correggere un errore di un periodo precedente, e potrebbe non essere fattibile risalire alle informazioni.

CONSIDERAZIONI FINALI

Ripercorrendo le pagine, i capitoli e gli articoli del documento e i contributi emersi dalla discussione, è chiaro come ci si trovi in una fase di frenesia e trasformazione del processo della sostenibilità. Un'evoluzione che sta comportando in particolare un innalzamento delle richieste normative in materia, con l'opportunità di promuovere un maggiore orientamento dei soggetti economici verso una strada di sviluppo sostenibile, ma col rischio al contempo di farci sommergere dai sempre maggiori vincoli burocratici imposti.

Soffermandoci su alcuni passaggi chiave e riprendendo quanto condiviso e discusso tra gli esperti coinvolti sul tema, emerge quanto questa normazione che sta investendo la sostenibilità possa essere di valore **solo se l'azienda è capace di perseguire un lavoro introspettivo che la porti a definire un sistema valoriale strettamente connesso alla strategia d'impresa e alle sue declinazioni pratiche.**

La qualità di elaborazione e costruzione del purpose, missione e valori dell'organizzazione diventa dirimente per applicare la normativa come leva di qualificazione del mercato invece che pura compliance. Riprendendo le parole di Mario Viviani *"il purpose e la missione devono vincere sulla compliance"*.

Il rilancio di processi di analisi interni all'organizzazione, frutto anche di relazioni esterne, diventano occasioni per attivare azioni di riflessione continue, e per agire come attori di sostenibilità con la consapevolezza del contributo che, come organizzazione, si può e si deve portare al progresso della società. Percorsi di autocoscienza che diventano una bussola per non perdere la propria ragion d'essere nella complessità del sistema globale.

Hanno preso parte al seminario del 13 ottobre 2023 a Bologna e si ringraziano per la partecipazione e i contributi portati alla riflessione: Barzaghi PierMario, KPMG; Bersani Paolo, PwC Italia; Bezzi Fabio, CNA Nazionale; Bocchi Filippo, Gruppo Hera; Calzolari Gianpiero, Granarolo; Cifiello Mario, Coop Alleanza 3.0; Costa Ericka, Università di Trento; Fazio Valeria, BDO Advisory Services; Gamberini Simone, Legacoop Nazionale; Ghedini Rita, Legacoop Bologna; Luison Carlo, BDO Italia; Magrassi Lorenzo, Fondazione Nazionale Commercialisti; Marano Maurizio, Università di Bologna; Mori Daniela, Unicoop Firenze; Rossi Fulvio, Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile; Stefanini Pierluigi, Fondazione Unipolis; Vella Francesco, Università di Bologna; Venturelli Andrea, Università del Salento; Viviani Mario, Gruppo Bilanci e Sostenibilità (GBS); Zambon Stefano, Università degli Studi di Ferrara.

F O N D A Z I O N E
Unipolis

La Fondazione d'impresa del Gruppo Unipol, supporta idee e progetti innovativi per la crescita culturale, sociale e civica delle persone e delle comunità.

fondazioneunipolis.org



ISBN 979-12-210-5701-0



9 791221 057010