



BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

SIMONA FIANDRINO

LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE IN OTTICA SISTEMICA-RELAZIONALE

Evoluzione concettuale e analisi di casi aziendali



G. Giappichelli Editore

Introduzione

Contesto di riferimento

Il termine ‘sostenibilità’ trova origine nella lingua latina da una forma verbale – *sustineo, sustines, sustinui, sustentum, sustinere* – che significa ‘sostenere’, o anche ‘sorreggere’, o ancora ‘assumere’ su di sé la responsabilità delle decisioni. Oggi, questa responsabilità è legata ad intraprendere comportamenti responsabili con la cura e il rispetto verso l’ambiente naturale che ci circonda e nei confronti delle persone con le quali si intrattengono relazioni. La sostenibilità abbraccia un ampio ventaglio di ambiti – economico, ambientale, sociale – in quanto è costitutivamente multidisciplinare¹, per cui non è possibile esplicitare una definizione univoca, anzi, occorre identificare il senso attribuito al termine in base al contesto di riferimento e alla cornice concettuale di chi lo utilizza.

In ambito economico-aziendale, la sostenibilità aziendale è stata definita come *“la strategia di sviluppo aziendale che passa attraverso un approccio integrato di gestione dei rischi e delle performance, con l’obiettivo di creare valore per l’insieme degli stakeholder, per il territorio, per la comunità sociale e per l’azienda in sé, sempre nella prospettiva di un equilibrio economico durevole”*². Una condotta aziendale sostenibile adotta strategie, scelte organizzative e di processo, nonché meccanismi operativi e sistemi informativi orientati in direzione della sostenibilità con un’apertura del proprio sistema di valori nei confronti degli *stakeholder*³. Il concetto di sostenibilità aziendale,

¹ La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile coinvolgono diverse discipline, tra cui economia aziendale, economia ecologica, fisica, chimica, biologia, sociologia, scienze della comunicazione, ecologia e ciascuna di esse fornisce un contributo analitico.

² MARCHI L. (2021). *La creazione e la misurazione del valore: dalla prospettiva finanziaria alla prospettiva economico-sociale*. In: *Scritti in onore di Luciano Marchi – volume I – Creazione di valore nella prospettiva economico-aziendale*, a cura di A. PAOLINI, I. CAVALLINI. Giappichelli, Torino, pp. 9-10.

³ MIO C. (2021). *L’azienda sostenibile*, Laterza, Roma-Bari, pp. 15-16.

inoltre, non deve essere considerato come ‘somma’ delle tematiche ambientali, sociali e di governance – note anche come ESG (*Environmental, Social and Governance*) – ma come equilibrio fra le stesse, in modo da assicurare la continuità aziendale⁴.

Si tratta di un cambio di paradigma, che impone alle imprese di riconnettere fini ed azioni con responsabilità e compartecipazione al comune benessere⁵ e richiede la predisposizione di una strategia aziendale che consideri gli aspetti ESG interconnessi *tra e nel* sistema-azienda. Dunque, le imprese devono ripensare alla struttura aziendale considerando i valori della sostenibilità all’interno della strategia, della governance, della gestione caratteristica e dei meccanismi operativi.⁶

Accademici e studiosi della disciplina economico-aziendale hanno analizzato l’evoluzione concettuale della sostenibilità, l’implementazione delle pratiche di sostenibilità nel governo aziendale, nei sistemi di controllo interno, nonché l’evoluzione del sistema di *reporting* aziendale.

Oggi, ci si interroga su *come* debba essere esercitato il ruolo delle imprese rispetto a queste tematiche che per troppo tempo sono state considerate residuali rispetto all’ordinaria attività d’impresa. Infatti, fino alla crisi dei mercati finanziari del 2007-2008, nel contesto anglosassone, la massimizzazione del profitto è stata considerata la principale responsabilità dell’impresa a discapito della precarietà del lavoro, della tutela dei diritti umani e dei problemi ambientali. Tuttavia, l’impresa esiste in funzione della sua capacità di soddisfare bisogni economici e fornire soluzioni ai problemi economici, sociali e ambientali creando valore *per e con* tutti gli *stakeholder*, perseguendo una congrua remunerazione dei fattori produttivi. Pertanto, l’impresa non esiste in funzione del profitto ‘che, pur necessario alla sua continuità, non è che una delle manifestazioni del successo nel perseguire il *purpose*’⁷.

Le imprese sono chiamate ad accrescere la consapevolezza nei confronti di una visione della sostenibilità aziendale ispirata a modelli di creazione di valore condiviso. Si tratta di una ‘rivoluzione’ in chiave ‘sostenibile’, perché il successo di un’impresa non si misurerà solo sull’esclusivo e mero conseguimento

⁴ LAI A. (2021). *Il “viaggio verso la sostenibilità” del corporate reporting. Verso una nuova Direttiva dell’Unione europea*. Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 2, p. 2.

⁵ CORTESE D., CANTINO V. (2020). *Finalità dell’impresa: equilibrio tra sostanza, interpretazioni e condizioni mutevoli*. Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 3.

⁶ MIO C. (2021). *L’azienda sostenibile*, Laterza, Roma-Bari, p. 16.

⁷ FERRANDO P.M. (2022). *Il purpose, ovvero: Quale impresa per uno sviluppo sostenibile ed inclusivo?* Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 1, p. 7.

mento dell'utile, che rimane pur sempre un prerequisito fondamentale per la continuità aziendale, ma sulla capacità di padroneggiare realmente lo sviluppo sostenibile cogliendone la configurazione, le interconnessioni, i nessi di interdipendenza reciproca in chiave inclusiva considerando le relazioni con gli *stakeholder*.

Le sfide attuali legate, ad esempio, al cambiamento climatico e alle disuguaglianze globali richiedono alle imprese un'ulteriore accelerazione che superi la logica di una responsabilità sociale semplicisticamente affiancata all'ordinaria attività d'impresa a favore di modelli di business che considerano la sostenibilità integrata nella *governance*, nella pianificazione strategica, nella gestione e rendicontazione con appropriati strumenti di *accountability*. A tal fine è necessario coniugare competenze valoriali legate alla comprensione strategica della sostenibilità come *driver* di cambiamento e competenze specialistiche legate all'individuazione di strumenti e modelli che permettano di considerare obiettivi economico-finanziari, ambientali, sociali con un approccio sistemico. Questo percorso passa indispensabilmente dallo sviluppo di una cultura condivisa e orientata alla sostenibilità aziendale capace di tradurre questi principi in modelli gestionali e organizzativi nonché in procedure strutturate di rilevazione e rendicontazione che rappresentano la premessa indispensabile per dare valore alla nuova visione di impresa sostenibile.

Il presente volume si inserisce in questo dibattito e analizza i modelli di gestione della sostenibilità aziendale e la rendicontazione delle pratiche di sostenibilità, suggerendo, attraverso l'analisi di casi aziendali, alcune modalità operative che si possono mettere in pratica per valorizzare la sostenibilità aziendale *nel* governo d'impresa. Il campo di ricerca economico-aziendale sta ampliando la conoscenza relativa alla sostenibilità aziendale ad una velocità sostenuta, ma è necessario fornire schemi di analisi per supportare le imprese in questo percorso evolutivo legato alla considerazione della sostenibilità aziendale con un approccio sistemico-relazionale.

Motivazioni di ricerca

Il tema della sostenibilità è diventato *mainstream* negli ultimi anni in seguito alle evidenze empiriche sull'impatto antropico pubblicate da accademici ed esperti specializzati nello studio delle risorse naturali e dell'ambiente.

Le cause sono profondamente interconnesse tra loro e costituiscono la radice del problema relativo al trinomio 'economia, società e ambiente'. Il sottosistema 'economia' si è ampliato in un arco temporale ridotto in quanto sistema aperto e, pertanto, caratterizzato da flussi continui di fattori produttivi impie-

gati nei processi di produzione. Il sottosistema ‘società’ ha registrato una progressiva crescita demografica che impatta sull’integrità della biosfera perché la popolazione mondiale trae le risorse per vivere dal sottosistema ‘ambiente’. Infine, quest’ultimo è caratterizzato dalla presenza di risorse limitate che il sottosistema ‘società’ e quello ‘economia’ utilizzano come se fossero infinite. Dunque, il grado di utilizzo delle risorse deve essere mantenuto ad un livello tale da non ridurre irreversibilmente il capitale naturale e, contemporaneamente, da non gravare sul Pianeta, diminuendo la produzione di ricchezza del futuro. L’ambiente non è una componente come le altre, ma è il sovra-sistema, che ha le sue leggi e i suoi limiti, entro cui i processi economici e sociali trovano il loro spazio⁸. L’umanità è parte integrante dell’ambiente, dunque l’ambiente non può essere sfruttato per soddisfare la sua bramosia⁹.

Gli scienziati affermano come l’umanità sia entrata in una nuova epoca geologica, definita ‘Antropocene’¹⁰. Questa nuova realtà propone il ruolo centrale dell’attività umana in più ecosistemi della Terra, lanciando una sfida che prevede il ripensamento dell’azione umana e delle relazioni con l’ambiente. Ciò risulta necessario perché biologi e scienziati hanno individuato i limiti planetari¹¹ che concorrono alla definizione dello stato di salute del pianeta e sono in relazione tra loro. Il Sesto Rapporto di Valutazione (AR6) dell’*Intergovernmental Panel for Climate Change* (IPCC) evidenzia che le attività umane hanno inequivocabilmente causato il riscaldamento globale attraverso le emissioni di gas serra, aumentando la temperatura superficiale globale che

⁸ BUTERA F. (2021). *Affrontare la complessità. Per governare la transizione ecologica*, Edizioni Ambiente, Milano.

⁹ In dettaglio, le conseguenze dello sfruttamento intensivo delle risorse naturali sono: un aumento generale della temperatura, una riduzione dell’ozono stratosferico, la deposizione di sostanze acide e inquinamenti tossici, l’estinzione di specie, il degrado dei suoli e, in generale, la perdita di integrità della biosfera con la distruzione della biodiversità.

¹⁰ L’espressione è stata coniata dal premio Nobel 1995 per la chimica Paul Crutzen. L’Antropocene è la nuova era geologica, in cui l’attività antropica determina i processi atmosferici e plasma le dinamiche biologiche e geologiche del Pianeta.

¹¹ Essi sono: il cambiamento climatico, causato principalmente dall’alterazione del ciclo della CO₂ attraverso l’aumento della sua concentrazione in atmosfera; l’acidificazione degli oceani, anch’essa causata dall’aumento della CO₂ in atmosfera che si dissolve in acqua; la riduzione dell’ozono stratosferico; il cambiamento dei flussi biogeochimici causati dall’immissione di azotati artificiali nel sistema produttivo agricolo; l’utilizzo dell’acqua dolce, che altera il ciclo idrologico terrestre; i cambiamenti nell’uso del suolo, tra cui la deforestazione; la diffusione di aerosol atmosferici; l’inquinamento chimico e biologico causato dall’utilizzo di materiale plastico nella società, di pesticidi nell’agricoltura e di composti chimici nell’industria. BUTERA F. (2021). *Affrontare la complessità. Per governare la transizione ecologica*, Edizioni Ambiente, Milano.

ha raggiunto 1,1°C nel periodo 2011-2020 rispetto al periodo 1850-1900¹². Nei prossimi 20 anni, mediamente, la temperatura globale dovrebbe raggiungere o superare 1.5 gradi di riscaldamento. Questo incremento fa a sua volta presupporre un incremento del numero di ondate di calore, con stagioni calde più lunghe e stagioni fredde più brevi; pertanto, emerge che nei prossimi 30 anni non sarà possibile fermare l'intensificazione del riscaldamento globale. Considerando invece un sovrariscaldamento globale pari a 2 gradi, si teme che vengano raggiunte le soglie di tolleranza critiche per l'agricoltura e la salute umana. Il clima sta cambiando e le proiezioni segnalano un aumento della probabilità di eventi estremi, non solo più frequenti, ma anche più intensi. In questo scenario globale, l'attività umana ricopre un ruolo da protagonista, responsabile per il 70-80%.

A fronte di queste evidenze empiriche, il concetto di 'sviluppo sostenibile' può essere considerato per molti un ossimoro, cioè una contraddizione, in quanto il termine 'sviluppo' è misurato sulla base di parametri quantitativi (come il PIL) e implica il depauperamento di risorse non rinnovabili, e dunque, non potrebbe in alcun modo essere considerato sostenibile. Basti ricordare il discorso di Robert Kennedy del 18 marzo 1968: “[...] Il PIL comprende anche l'inquinamento dell'aria e la pubblicità delle sigarette ... Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago. Non comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei valori familiari, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri pubblici dipendenti. [...] Misura tutto, in breve, eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta”. Questo fenomeno è stato definito come il 'Paradosso della Sostenibilità' argomentando che “difficilmente riusciremo a sbarazzarci del PIL se continueremo ad utilizzare il vecchio paradigma comunicativo meccanicistico, che è perfettamente coerente con la visione riproduttiva e riduzionista del mondo, basata sulla crescita infinita e sull'aumento continuo delle disuguaglianze”¹³.

¹² IPCC (2023). *Summary for Policymakers. In: Climate Change 2023: Synthesis Report. A Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, (in press). IPCC (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press. IPCC (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press.

¹³ SBARDELLA M. (2019). *La sostenibilità scomunicata. Cosa stiamo sbagliando e perché*, Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna.

Gli esperti suggeriscono la necessità di cambiare rotta, analizzando, i fenomeni climatici e ambientali interconnessi a quelli umani e sociali e viceversa, e non ragionando in termini lineari, ma concentrandosi sui rapporti causa-effetto in termini di sistema. In questo contesto, è maturata la consapevolezza sulla necessità di agire urgentemente per invertire questa tendenza in modo da non raggiungere i cosiddetti ‘punti di non ritorno’.

Ciò ha portato ad una progressiva consapevolezza da parte di diversi attori, tra cui le giovani generazioni, la società civile, le aziende, gli investitori, i regolatori e *policy maker*, sull’importanza di intraprendere un percorso di transizione orientato allo sviluppo sostenibile.

Le giovani generazioni e la società civile sono sempre più interessati alla responsabilità ambientale e sociale delle aziende e, nelle scelte di acquisto, vi è una crescente attenzione alle certificazioni ambientali e di prodotto, in grado di fornire trasparenza e affidabilità sulle materie prime e sui processi produttivi utilizzati dalle aziende. Gli investitori non si limitano più a considerare esclusivamente i risultati finanziari di breve periodo nelle loro scelte di investimento ma adottano strategie di investimento sostenibile, valutando le performance ambientali, sociali e di *governance* delle aziende in cui investono.

A livello regolamentare, la normativa è in continua evoluzione. Nel 2015 il quadro internazionale ha definito 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals* – SDGs) da raggiungere, auspicabilmente, entro il 2030; ciò ha spinto i regolatori ad avviare diversi interventi, tra cui, ad esempio, il Piano d’Azione della Commissione europea sulla finanza sostenibile e il *Green Deal* europeo.

Nell’ambito della finanza sostenibile, la Tassonomia europea introduce per la prima volta un sistema di classificazione delle attività economiche considerate ecosostenibili al fine di ridurre il *greenwashing* e aumentare la trasparenza degli investimenti sostenibili nei mercati finanziari¹⁴.

Nell’ambito della rendicontazione, la nuova Direttiva europea sulla rendicontazione dell’informativa di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD) innova profondamente il quadro normativo delineato dalla precedente Direttiva 2014/95/UE. In dettaglio, estende il perimetro di rendicontazione delle società incluse nell’obbligo di rendicontazione, stabilisce nuovi principi di rendicontazione – gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), amplia il contenuto dell’informativa di sostenibilità e rende obbligatorio il processo di *assurance* di tale informativa¹⁵.

¹⁴ Il tema verrà approfondito nel capitolo 2, paragrafo 2.6.

¹⁵ Il tema verrà trattato nel capitolo 2, paragrafo 2.5.

Infine, in ambito di *governance*, la Proposta di Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (*Corporate Sustainability Due Diligence – CSDD*) richiederà alle imprese, tipicamente di grandi dimensioni che rientrano nel campo di applicazione, la *due diligence* sui rischi potenziali ed effettivi sul tema dei diritti umani e dell'ambiente riguardo alle proprie operazioni, le operazioni delle proprie controllate, e le operazioni all'interno della propria catena del valore svolte da soggetti con cui l'azienda ha una relazione commerciale stabile¹⁶.

A questo riguardo, è richiesto alle imprese di modificare gli schemi tradizionali in favore di una visione che ingloba la sostenibilità aziendale come nuovo paradigma della cultura d'impresa. In concreto, questa evoluzione culturale traghetta la pianificazione strategica, la gestione operativa, l'organizzazione e la rendicontazione aziendale verso l'adozione di un approccio sistemico e di un approccio relazionale, che sono tra di loro complementari. Da un lato, l'ottica sistemica permette di osservare la realtà aziendale come un complesso di parti connesse e dinamiche che formano un tutto, dall'altro lato la prospettiva relazionale valorizza le relazioni con gli *stakeholder* che si generano e si alimentano in ottica di creazione del valore. Ciò rappresenta un nodo cruciale per contribuire allo sviluppo sostenibile e assume una valenza di fondamentale rilevanza anche alla luce della recente pandemia di Covid-19, che ha dimostrato l'importanza di rafforzare l'identità aziendale in ottica sostenibile e collaborativa.

Le considerazioni precedentemente argomentate in merito alla crescente consapevolezza sulla natura mutevole dei rischi che impattano sull'attività di impresa, nonché il recente cambiamento del panorama normativo in merito alla sostenibilità aziendale stimolano gli obiettivi che si intendono perseguire in questo volume e vengono descritti nella sezione successiva illustrandone la connessa impostazione metodologica.

Obiettivi di ricerca e orientamento metodologico

Il presente volume si propone di delineare l'evoluzione concettuale della sostenibilità aziendale e di analizzare i modelli di gestione e il processo di rendicontazione dell'informativa di sostenibilità, individuando i cambiamenti concreti che ci si attende dalle imprese e dal loro operato.

Per raggiungere questi obiettivi, in primo luogo, si esamina la letteratura economico-aziendale nazionale ed internazionale identificando l'evoluzione concettuale che ha portato a ridefinire il paradigma culturale della sostenibilità.

¹⁶ Il tema verrà analizzato nel capitolo 2, paragrafo 2.7

In secondo luogo, si analizzano undici casi di aziende che hanno implementato la sostenibilità nel governo d'impresa, osservando la loro esperienza maturata a livello strategico, gestionale ed organizzativo in tale ambito. In dettaglio, la ricerca sviluppa un'analisi qualitativa con la predisposizione di interviste semi-strutturate rivolte ai *sustainability manager* di società quotate italiane che hanno intrapreso da tempo la transizione verso un'economia sostenibile. Le informazioni raccolte durante le interviste sono state integrate con l'analisi dei *sustainability report* e dei documenti societari. L'analisi qualitativa delle informazioni raccolte permette di formulare un *framework* concettuale che, pur nella sua astrattezza, è applicabile da altre realtà aziendali e può essere un'utile linea guida a coloro che hanno intrapreso da poco il percorso della sostenibilità aziendale.

La scelta di trattare la sostenibilità aziendale nella sua visione d'insieme, anziché focalizzarsi solo su tematiche specifiche, quali ad esempio quelle ambientali o sociali, non è casuale. Questa decisione è stata guidata dall'interdisciplinarietà e dalla complessità di un tema che intreccia le discipline economiche, sociali, naturali. Queste discipline devono fornire un contributo analitico che ibridi competenze e know-how con l'adozione di una visione sistemica di tutte le problematiche, delle loro connessioni e delle loro conseguenze, sia in termini economici, sia sociali, sia biofisici.

È necessario che la sostenibilità aziendale sia declinata in modo trasversale a tutte le funzioni aziendali e i processi operativi per cogliere le relazioni che si instaurano tra questi, nonché le implicazioni di ciascun profilo, senza dimenticare l'uniformità di manifestazione e la sistematicità di approccio.

Il presente volume contribuisce ad una maggiore comprensione del ruolo che il settore privato, e in particolare le imprese, possono svolgere nell'attuare concreti percorsi di sviluppo sostenibile. Infine, si rafforza la consapevolezza su *come* considerare la sostenibilità nei processi decisionali aziendali, legandola strettamente al modello di business con pratiche di gestione, meccanismi organizzativi e processi di rendicontazione integrati.

Struttura del lavoro

Il presente volume è articolato come segue. Il primo capitolo inquadra il sistema-azienda nella dottrina economico-aziendale, descrive il ruolo delle imprese come attori all'interno della società ed in relazione con gli *stakeholder*, e illustra la responsabilità d'impresa in termini di equilibrio tra scopo e profitto per la creazione di valore. Le imprese sono chiamate a rispondere alle sfide

globali con una ridefinizione dei modelli di *governance* considerando che etica e business non sono in contrasto tra loro, bensì, in equilibrio.

Il secondo capitolo si focalizza sulla genesi della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile e analizza gli elementi costitutivi che hanno guidato l'evoluzione storica della sostenibilità a livello normativo e regolamentare. In particolare, si traccia il percorso evolutivo che ha condotto le organizzazioni internazionali alla definizione del quadro concettuale degli SDGs considerando il trinomio della crescita economica, della coesione sociale e della tutela ambientale. Successivamente, si descrivono le iniziative regolamentari che caratterizzano l'ordinamento sovranazionale dell'Unione europea, analizzando il composito contesto giuridico in ambito di *corporate reporting* e descrivendo le recenti novità normative alla luce della nuova Direttiva (UE) 2022/2464 del 14 dicembre 2022 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*).

Nel terzo capitolo si analizzano i profili di gestione e di organizzazione della sostenibilità aziendale. A tal fine, si identificano dapprima le criticità che sono emerse nei precedenti studi accademici in merito alla gestione e all'organizzazione del *business* in chiave sostenibile. Questi fattori limitanti, rappresentati dai *trade-off* della sostenibilità aziendale, contrastano il perseguimento dello sviluppo sostenibile e ne limitano la sua applicazione. Pertanto, si forniscono alcune soluzioni gestionali identificabili nelle pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* che mirano a rafforzare le relazioni e costruire rapporti di collaborazione, e nei modelli di produzione e di consumo responsabile rappresentati dall'economia circolare.

Nel quarto capitolo si analizza la rendicontazione delle pratiche di sostenibilità aziendale contestualizzandola alla luce delle recenti novità da parte degli *standard setter* internazionali della rendicontazione¹⁷, che mirano ad una armonizzazione della rendicontazione di sostenibilità. In dettaglio, si discute l'analisi della materialità, il processo di rendicontazione e, successivamente, si illustrano i *Key Performance Indicators* (KPIs) e i *Key Risks Indicators* (KRIs) da rilevare e rendicontare per monitorare i progressi in materia di so-

¹⁷ In dettaglio, l'analisi delle recenti novità in tema di standard di rendicontazione include i GRI Standard aggiornati nel 2021 ed entrati in vigore nel 2023, il primo set di *EU Sustainability Reporting Standards* (ESRS) trasmessi dall'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) a novembre 2022 alla Commissione europea come parere. La Commissione europea utilizzerà il parere dell'EFRAG per adottare gli ESRS come atti delegati entro giugno 2023. In primavera 2023 è attesa la pubblicazione del secondo set di ESRS, quelle settoriali. Infine, i due *IFRS Sustainability Disclosure Standards* (*Exposure Draft*), pubblicati dall'*International Sustainability Standards Board* (ISSB) a marzo 2022 sui requisiti generali per la divulgazione di informazioni finanziarie relative alla sostenibilità e informazioni relative al clima.

stenibilità aziendale, legati ad una concreta e trasparente implementazione della sostenibilità nel governo d'impresa. Si conclude il capitolo con un'analisi in merito alla divergenza dei *rating* ESG.

Il quinto capitolo analizza i meccanismi di governo, la struttura organizzativa e la gestione operativa della sostenibilità aziendale implementati con un'ottica sistemica-relazionale da parte di società quotate italiane che hanno maturato una considerevole esperienza nel percorso della sostenibilità aziendale. Grazie alle testimonianze aziendali raccolte con interviste ai *sustainability manager*, si fornisce un'importante panoramica in merito ai meccanismi di *governance*, alla struttura organizzativa e alla dinamica gestionale che delinea un'impostazione sistemica-relazionale della sostenibilità aziendale.

L'intento è quello di identificare *come* la sostenibilità aziendale possa declinarsi nel governo d'impresa in modo responsabile e trasparente, al fine di contribuire fattivamente al perseguimento dello sviluppo sostenibile.

1.

La configurazione del sistema-azienda e le relazioni con l'ambiente

1.1. Introduzione

Il presente capitolo analizza la funzione sociale ed etica dell'impresa teorizzata sia dai Maestri dell'economia aziendale sia da accademici internazionali. L'idea di fondo è che l'impresa possa essere considerata sostenibile nella misura in cui crea valore nel lungo termine *con e per* gli *stakeholder* coinvolti nell'attività d'impresa. Inoltre, i valori della sostenibilità dovrebbero permeare tutta la struttura aziendale, dalla *governance* alla strategia, dalle funzioni aziendali ai processi e meccanismi operativi.

A tal fine, l'analisi si concentra dapprima sulle produzioni scientifiche fornite dai Maestri dell'economia aziendale per delineare il sistema-azienda inserito nel più ampio sistema economico, di cui si analizzano le peculiarità del sistema *economico, sociale e aperto*. A seguire, l'analisi si focalizza sulle relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder*, sul ruolo nel perseguire simultaneamente il profitto e lo scopo al fine di creare valore *con e per* gli *stakeholder*. Infine, si completa il capitolo discutendo la sfida etica sul necessario temperamento degli interessi convergenti in azienda, avvalendosi dei contributi di autori internazionali che hanno teorizzato la *stakeholder theory*.

Attraverso l'analisi della letteratura, il presente lavoro mette in evidenza che l'orientamento volto a soddisfare gli interessi degli *stakeholder* è connotato nella nozione stessa di 'azienda' sviluppata dalla letteratura economico-aziendale italiana. L'analisi dei concetti fondamentali enunciati dai Maestri della dottrina economico-aziendale legati al ruolo sociale dell'azienda hanno dunque una valenza contemporanea e, altresì, sono antecedenti rispetto agli approcci di responsabilità sociale d'impresa (RSI), nota anche come *Corporate Social Responsibility (CSR)*¹, nei confronti degli *stakeholder* e

¹ Per uniformità di linguaggio, da qui in avanti si utilizzerà l'acronimo CSR.

della società². Le proposte dei Maestri italiani sono infatti anticipatorie rispetto agli sviluppi stranieri ed, in particolare, nord-americani; emerge, dunque, un carattere pionieristico.

Una condotta che considera simultaneamente profitto e scopo e coinvolge gli *stakeholder* nell'ottica di creazione di valore economico, sociale, ambientale, intellettuale costituisce un fattore di successo nel medio-lungo termine. Come suggerisce Mio, "l'azienda sostenibile è in grado non solo di conseguire redditi tali da soddisfare le aspettative dei soci/azionisti e garantire la durabilità e lo sviluppo dell'istituto in condizioni di economicità ma anche di diffondere innovazione a vantaggio di tutta la società"³.

1.2. Il sistema-azienda nella dottrina economico-aziendale

L'azienda viene definita da Zappa come "una coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani, una coordinazione di operazioni economiche, di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali"⁴. Dunque, la finalità che motiva la costituzione delle aziende corrisponde al soddisfacimento dei bisogni umani e del benessere degli individui⁵. L'azienda rappresenta l'oggetto di studio della dottrina economico-aziendale, che è stata definita "la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, e cioè la scienza dell'amministrazione economica"⁶. L'economia aziendale studia quindi l'azienda, i suoi processi di funzionamento e la sua capacità di soddisfare i bisogni in condizioni di economicità⁷.

² ORLANDINI P., AMELIO S. (2020). *Dalla responsabilità sociale al bilancio integrato*, Giappichelli, Torino.

³ MIO C. (2021). *L'azienda sostenibile*, Laterza, Roma-Bari.

⁴ ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, p. 40.

⁵ Più in specifico: "la ragion d'essere dell'azienda, il suo motivo come istituto economico destinato a perdurare sta dunque nel soddisfacimento dei bisogni umani"; ZAPPA G., AZZINI L., CUDINI G. (1955). *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano, p. 2.

⁶ ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, p. 30.

⁷ Zappa sostiene che "lo studio dell'azienda è l'analisi scientifica di una particolare realtà economica in tutti i suoi aspetti ed in tutte le interconnessioni con i sistemi più ampi e più piccoli in cui opera: l'importanza dell'economia aziendale non sta quindi nell'ampiezza del suo oggetto, ma nel tentativo di analizzare una realtà complessa che non è riducibile ad un generico soggetto del sistema economico"; ZAPPA G. (1937). *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.

I Maestri dell'economia aziendale descrivono l'azienda come un sistema economico, sociale, aperto e dinamico⁸. Analizziamo dapprima la nozione di 'sistema', per declinare successivamente gli aggettivi 'economico', 'sociale' e 'aperto'.

Ferrero definisce il *sistema* "un coordinato insieme di elementi caratterizzati da relazioni di interdipendenza: l'elemento umano fornisce un'attività sotto forma di lavoro e l'elemento materiale si estrinseca nel capitale, sia esso monetario o già tradotto in mezzi di produzione"⁹. Similmente, Zappa lo definisce "il complesso ordinato di fenomeni o i principi o di concetti, nel quale le parti sono unite da rapporti di interdipendenza"¹⁰. Secondo Bertini, "il carattere sistemico dell'azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo 'causa ad effetto'. Nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema"¹¹.

Il sistema-azienda viene definito *economico* perché è costituito da un insieme di forze operanti che svolgono un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme, secondo gli obiettivi imposti da un determinato soggetto¹². Inoltre, "l'idea del soggetto economico come dominatore va interpretato subordinatamente a tutte le circostanze economiche ed extraeconomiche che possono costituire un limite alla sua attività dominatrice"¹³.

⁸ Per approfondimenti sull'evoluzione del concetto di azienda, si vedano, tra gli altri: AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (1994). *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna; AMADUZZI A. (1967). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino; FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; MASINI C. (1979). *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, Seconda edizione, Utet, Torino; ONIDA P. (1971). *Economia d'azienda*, Utet, Torino; ZAPPA G. (1927). *Tendenze nuove degli studi di Ragioneria, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-1927 tenuto presso il Regio Istituto di Scienze Economiche Commerciali di Venezia*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

⁹ FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; p. 6.

¹⁰ ZAPPA G. (1959). *La nozione di sistema: le sue vaste applicazioni; i diversi sistemi dei valori nell'economia di ogni azienda*, in *Il Risparmio*, 11, p. 1681.

¹¹ BERTINI U. (1990). *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 29.

¹² Amaduzzi A. sostiene che "L'attività aziendale produttrice o erogatrice è rivolta direttamente a quella persona o a tutte quelle persone che partecipano, dopo la distribuzione del compenso, agli altri fattori di produzione, alla divisione del lucro, se l'azienda è un'impresa, o al processo erogativo, se l'azienda ha il fine ultimo del consumo"; AMADUZZI A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino.

¹³ AMADUZZI A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Unione tipografico-editrice torinese, Torino.

Infatti, come argomenta Onida, “l’economicità deve essere giudicata, non già angustamente in funzione solo della misura del profitto, magari temporaneo, dei portatori di una parte dei capitali impiegati nell’impresa, bensì in relazione alla durevole esistenza ed al conveniente sviluppo della medesima, come fonte di lavoro e di ricchezza per la società, e rappresentando in questa luce gli interconnessi problemi di produzione e di distribuzione”¹⁴.

A questa visione si ricollega Ferrero, il quale sostiene che “il principio economico che condiziona l’esistenza e l’operatività dell’azienda trova la sua generale espressione nella dinamica relazione di equilibrio tra il fabbisogno di fattori dei quali l’azienda stessa necessita, secondo svariati e mutevoli vincoli qualitativo-quantitativi, per poter operare, nei diversi e complementari momenti del definito processo di produzione, conformemente al proprio oggetto e condizionatamente alle variabili circostanze interne ed esterne di svolgimento, da un lato, e la capacità di copertura del fabbisogno medesimo, tenuto conto dei mezzi economici su cui l’azienda può contare [...] e della remunerazione che a tali fattori variamente compete secondo criteri di congruità, dipendenti dalle mutevoli circostanze che condizionano la tempestività e conveniente disponibilità dei fattori stessi, dall’altro”¹⁵.

A riguardo, il lavoro umano, come fattore produttivo, non può essere trattato su un piano puramente economico ma presenta aspetti extraeconomici. Si parla dunque di remunerazione congrua e congruo trattamento, in quanto la realtà del mondo economico-sociale in cui vivono le aziende è permeata di socialità¹⁶.

Da qui, accanto al carattere economico, si accosta il ruolo *sociale* del sistema-azienda¹⁷, riconoscendone così il contributo positivo allo sviluppo delle società¹⁸. Rossi descrive le aziende come “enti sociali viventi in mezzo alla società, e con essa organizzati con mezzi, forze attitudini e fini diversi, diffe-

¹⁴ ONIDA P. (1987). *Economia d’azienda*, Utet, Torino, p. 104.

¹⁵ FERRERO G. (1968). *Istituzioni di Economia d’Azienda*, Giuffrè, Milano.

¹⁶ FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 16.

¹⁷ Già Cerboni nel 1886 sostiene che “l’azienda è un organismo del mondo economico-sociale”; CERBONI G. (1894). *La ragioneria e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali*, Dante Alighieri, Roma.

¹⁸ In dettaglio “tale funzione socialmente utile è riconducibile allo stesso ruolo svolto dall’azienda sul mercato, e pertanto deve essere rapportato alla posizione che essa occupa nel contesto generale per cui il fenomeno della crescita economica rappresenta un’evoluzione del sistema del quale l’azienda è parte, non soltanto sul piano economico ma anche sotto il profilo sociale”; BERTINI U. (1976). *Il sistema d’azienda. Schema di Analisi*, Servizio Editoriale Universitario di Pisa, Pisa, p. 23.

renti in quanto allo scopo nell'estensione e nella durata, hanno carattere comune a tutti: hanno cioè vita economica giuridica sociale propria", aggiungendo che "tutti insieme armonizzano il bene comune sociale mentre cercano il bene proprio".

Infine, il sistema-azienda si qualifica con un orientamento *aperto* alla realizzazione delle sue potenzialità e *responsabile* nei confronti degli interlocutori che, direttamente e indirettamente, sono coinvolti nelle dinamiche aziendali. Coda sostiene infatti che "mentre è tipico delle imprese mediocri privilegiare le attese di alcuni interlocutori (solitamente gli azionisti o i gruppi di controllo) preoccupandosi di soddisfare quelle degli altri al livello minimo indispensabile per ottenerne la collaborazione, le imprese eccellenti puntano a sviluppare una superiore capacità di soddisfare le attese degli interlocutori tutti, in vista di ottenere il massimo di consenso e di collaborazione e di alimentare, per tal via, una superiore capacità di competere sul mercato".

Dunque, la cooperazione tra gli individui assume rilievo primario per finalizzare la gestione aziendale secondo un criterio di economicità. Ciò significa che la gestione di un'azienda deve essere perseguita analizzando il rapporto che essa instaura con l'ambiente che lo circonda, perché se l'economicità nella gestione d'azienda è assente, si ostacola la duratura funzionalità aziendale nel tempo, e l'azienda diventa "antisociale e danneggia il bene comune". Dunque, l'attività aziendale deve svolgersi considerando una vasta somma di responsabilità, non solo verso i suoi dipendenti, ma anche verso la collettività nella quale si inserisce.

L'azienda è un sistema economico-sociale aperto perché, nello svolgere la propria attività, è inserita nell'ambiente con cui intrattiene relazioni di interdipendenza¹⁹. Secondo Bertini, anche se ogni azienda ha specifiche peculiarità, si possono individuare relazioni con il sistema sociale da cui dipende la durabilità della vita dell'azienda. Le relazioni che l'azienda instaura con l'ambiente circostante in cui si inserisce e di cui fa parte sono inoltre vitali per perseguire l'economicità della gestione aziendale e la durabilità.

Per Bertini, il sistema-azienda cerca di operare, in modo continuativo ed equilibrato, in un sistema più ampio, del quale fa parte, e che corrisponde

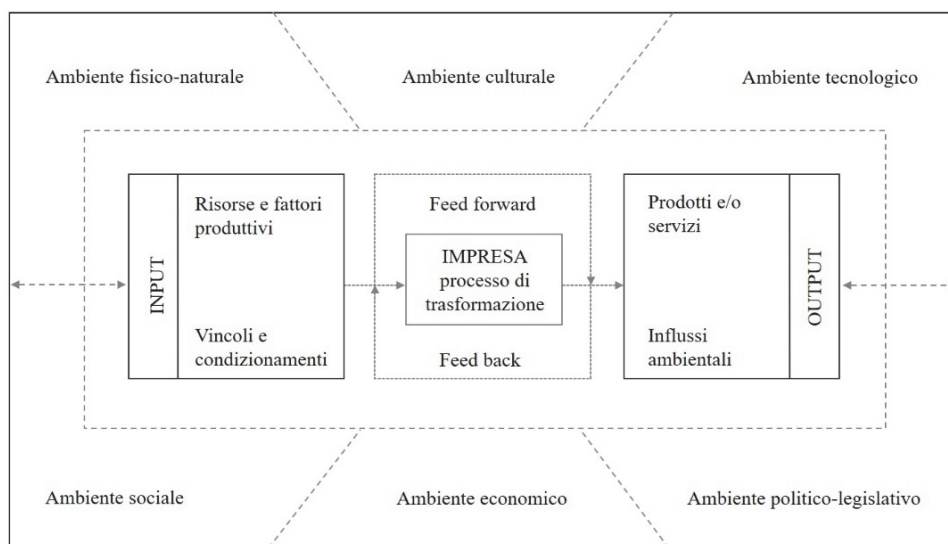
¹⁹ A riguardo "l'impresa può permettersi, o, meglio, deve concedersi, di recepire e rispondere solo ad alcuni dei condizionamenti ambientali, essa si presenta come *sistema selettivamente aperto*, cioè aperto in senso relativo. Le imprese, inoltre, possono a loro volta influire sull'ambiente, attraverso gli output dalle stesse scaturenti, quali i prodotti, ma anche altri output, come «know-how», modelli di comportamento, ecc. L'ambiente e le imprese, in sostanza, creano delle *relazioni di interdipendenza*, portatrici di sollecitazioni reciproche"; CULASSO F. (2000). *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino, p. 4. Si veda anche BRUSA L. (1986). *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.

all'*ambiente generale*²⁰. Quest'ultimo concetto viene definito da Ferrero come "il contesto di condizioni e circostanze in cui si vive"²¹ e da Airoidi come "l'insieme delle condizioni e dei fenomeni esterni allo stesso e che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica. Non tutte le condizioni e non tutti i fenomeni esterni all'istituto sono elementi del suo ambiente; l'ambiente è circoscritto alle condizioni che vincolano, che stimolano e che influenzano, con intensità apprezzabile le scelte dell'istituto"²². Infatti, l'azienda è parte complementare di un ambiente in cui essa si sviluppa.

È necessario, dunque, analizzare le articolazioni del sistema delle relazioni aziende-ambiente in sottosistemi ed applicare un continuo apprendimento a seguito di condizioni mutevoli e cambiamenti strutturali o congiunturali. In questo modo, si raggiunge l'obiettivo di preservare la durabilità dell'azienda nel tempo.

La rappresentazione della relazione impresa-ambiente è riportata nella Figura 1.1.

Figura 1.1. – *La relazione impresa-ambiente*



Fonte: FERRERO (1987), *Impresa e Management*.

²⁰ BERTINI U. (1990). *Il sistema d'azienda: schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

²¹ FERRERO G. (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

²² AIROLDI G. (2005). *La struttura dell'azienda, l'ambiente economico, il sistema competitivo*, in *Corso di Economia Aziendale*, a cura di AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., il Mulino, Bologna, p. 308.

L'impresa si relaziona sistematicamente con l'ambiente generale, il cui quadro di riferimento è formato dal sottoinsieme fisico-naturale, culturale, tecnologico, sociale, economico, politico-legislativo. Ciascun sottoinsieme dell'ambiente generale crea vincoli e opportunità che influiscono sulle condizioni di esistenza e sulle manifestazioni di vita dell'impresa stessa. Ciò significa che i vincoli e le opportunità esterni condizionano le variabili di equilibrio economico-finanziario²³ e, a sua volta, il sistema-azienda, mediante la sua attività e le sue scelte, influisce sull'ambiente in cui è inserito. Questi vincoli e condizionamenti, peraltro, influenzano positivamente e negativamente le modalità di fruizione delle risorse non direttamente impiegate nel processo produttivo. Inoltre, l'impresa si relaziona in modo diretto con gli ambienti specifici come quelli, ad esempio, dei mercati di approvvigionamento e dei mercati di sbocco.

Nell'esercizio di un'attività d'impresa si acquisiscono pertanto i fattori produttivi nei mercati specifici di approvvigionamento e si attua il processo di trasformazione dei beni e/o servizi che saranno distribuiti, in un secondo momento, nei connessi mercati di sbocco.

Richiamando i principi essenziali dell'economia aziendale, l'impresa attinge i fattori produttivi (materie prime, impianti di produzione, lavoro, servizi, capitale, ecc.), chiamati *input*, dall'ambiente specifico dei mercati di approvvigionamento, ed è influenzato da vincoli e condizionamenti (norme di legge, vincoli culturali, vincoli sociali, ecc.) che caratterizzano l'ambiente generale. Successivamente, l'impresa trasforma gli *input* in *output*, attivando meccanismi di *feed-back* e *feed-forward* che le consentono di maturare un'attitudine a garantire l'economicità della gestione nel tempo.

I meccanismi di *feed-back* si concretizzano nella programmazione dell'attività d'impresa, nell'esecuzione dei programmi di gestione e nella valutazione e monitoraggio delle *performance*, attraverso il confronto tra quanto preventivato e quanto effettivamente conseguito a consuntivo. I meccanismi *feed-forward* hanno invece una funzione anticipatoria perché effettuano un confronto tra obiettivi e risultati prevedibili in assenza di interventi correttivi, cercando di individuare con anticipo i possibili scenari evolutivi e di porvi pertanto rimedio con tempestività. Infine, l'impresa trasmette da un lato beni e/o servizi all'ambiente specifico costituito dai mercati di sbocco; dall'altro veicola influenze e condizionamenti tecnologici, culturali, sociologici, economici ai vari sottoinsiemi dell'ambiente generale. In questo contesto, l'impresa crea e distrugge valore.

²³ CAMPEDELLI B. (1999). *Analisi aziendale. Strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino.

In generale, la relazione impresa-ambiente impone la necessità di individuare adeguatamente i rischi e le opportunità, di valutarli e gestirli in ottica di mitigazione, in corrispondenza con gli obiettivi fissati dagli organi di governo dell'impresa. Il rischio è “una condizione esistenziale ineliminabile di ogni azienda e può essere definito come il potenziale verificarsi di eventi che siano in contrasto con gli obiettivi che l'azienda si prefigge di realizzare”²⁴. Si tratta di un fenomeno di natura sistemica, intrinseco al concetto di azienda, che assume carattere dinamico influenzando le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario²⁵.

In ragione di ciò, la gestione del rischio, intesa come l'insieme delle analisi condotte, delle decisioni assunte e delle azioni intraprese per fronteggiare i rischi che emergono nello svolgimento dell'attività economica, assume rilevanza cruciale ai fini della salvaguardia del valore aziendale²⁶. In dettaglio, la gestione del rischio si prefigge di identificare e valutare i rischi cui l'azienda è esposta, al fine di decidere la migliore strategia di trattamento degli stessi sulla base di adeguate valutazioni, e comprendere un insieme di azioni intraprese nel tentativo di modificare il livello di rischio proveniente dalle principali aree di business²⁷. Ciò risulta necessario soprattutto considerando l'economia moderna, che si inserisce in una società avanzata, i cui rischi si riferiscono principalmente agli effetti aggregati della relazione impresa-ambiente e non semplicemente agli esiti di una singola decisione.

²⁴ POTITO L. (a cura di) (2017). *Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 31; ZAGARIA C. (2017). *L'Enterprise Risk Management: Gestione integrata del rischio, profili di comunicazione ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino, p. 1.

²⁵ ZAGARIA C. (2017). *L'Enterprise Risk Management. Gestione integrata del rischio, profili di comunicazione ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino, p. 1.

Inoltre, Zappa osserva che: “Il rischio è l'elemento che forse caratterizza meglio l'azienda, al punto che, in assenza di rischio, l'attività aziendale non è neppure concepibile”. ZAPPA G. (1957). *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. II e Vol. III, Giuffrè, Milano, p. 226. Similmente, Dezzani considera il rischio come “ineliminabile proiezione nel futuro di ogni sistema aziendale, qualunque sia l'oggetto che ne qualifica la funzione strumentale”; DEZZANI F. (1971). *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 33. Infine, Sassi ha evidenziato la sistematicità dei rischi aziendali come “un'assidua coordinazione che è atta a costituirli in sistema economico, al pari del complesso delle funzioni da cui essi sono espressi” altresì specificando che “la stretta connotazione simultanea e successiva dei rischi d'azienda (...) manifesta, in particolare, l'impossibilità di autonome presunzioni di quei fenomeni”. SASSI S. (1940). *Il sistema dei rischi di impresa*, Vallardi, Milano, p. 103.

²⁶ ANDREI P. (2022). *L'azienda e l'economia aziendale*, in Andrei P. (a cura di), *Introduzione all'economia d'azienda*, Giappichelli, Torino.

²⁷ ZAGARIA C. (2017). *L'Enterprise Risk Management. Gestione integrata del rischio, profili di comunicazione ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino, p. 2.

Il quadro odierno in cui le aziende operano è radicalmente diverso dal passato poiché caratterizzato da un'economia interconnessa, globalizzata e caratterizzata da dinamiche congiunturali che influenzano fortemente l'operato aziendale. Tuttavia, a prescindere dalle mutate e mutevoli condizioni in cui l'azienda opera, "i principi dell'economia d'azienda hanno tuttora validità generale anche se è mutata la situazione geopolitica e quindi, da sistemi economici nazionali, pur aperti agli scambi con il resto del mondo, si è passati a condizioni di economia globale, con mutamenti alquanto significativi nella comparazione e nella competizione economia"²⁸.

L'impresa odierna – che dimostra di riconoscere l'interdipendenza reciproca tra sistema-azienda e di individuare scelte imprenditoriali in condizioni di incertezza – è chiamata a delineare un percorso concreto verso uno sviluppo sostenibile²⁹ che spinga verso l'innovazione e colga le opportunità originate da possibili discontinuità.

Per costruire sapientemente l'archetipo che includa il raggiungimento di un equilibrio economico-finanziario e la salvaguardia dell'equilibrio dell'ecosistema in cui l'impresa è inserita³⁰, è necessario analizzare le relazioni tra impresa e *stakeholder*, che costituiscono la base e la premessa per attuare in concreto un coinvolgimento degli *stakeholder* capace di creare – insieme – valore economico, sociale, ambientale, intellettuale, culturale.

1.3. Le relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder*

L'attività di impresa è un insieme di relazioni tra diversi *stakeholder*³¹ perché riguarda il modo in cui i manager, i dipendenti, i clienti, i fornitori, i fi-

²⁸ GUATRI L. (a cura di) (2015). *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Egea, Milano.

²⁹ BALLUCHI F., FURLOTTI K., PULEJO L., KOCOLLARI U., RUSCONI G., TARQUINIO L., ... PUGLISI A. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*, Giappichelli, Torino.

³⁰ Per approfondimenti sull'esigenza di tendere al raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e alla salvaguardia dell'equilibrio dell'ecosistema in cui l'azienda è inserita, grazie ai quali si consegue un'efficacia soddisfazione dei bisogni si veda, tra gli altri: CATTURI G., *Intervento di*, in RICCABONI A. (a cura di) (1995). *Etica e obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova, p. 8; RUSCONI G. (2013). *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma; RUSCONI G. (1997). *Etica e impresa. Un'analisi economico aziendale*, Clueb, Bologna.

³¹ Uno *stakeholder* è qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dalla realizzazione dello scopo di un'impresa. FREEMAN R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, p. vi.