

# Valore, sostenibilità e comportamento etico d'impresa

**Diego Lanzi**  
Università di Bologna

# Valore, sostenibilità e comportamento etico d'impresa

Diego Lanzi\*

**Abstract:** In questo saggio discuteremo come i valori intrinseci possano giacere alla base della creazione di valore economico-sociale e come valore, sostenibilità, impegno e lealtà possano essere combinati nelle fondamenta del comportamento etico d'impresa. L'approccio utilizzato è inevitabilmente di tipo multidisciplinare: etica, assiologia, teoria del valore, microeconomia sono utilizzate, nella prima parte, per individuare le basi metodologiche di modelli di *Corporate Social Responsibility* orientati ai valori della sostenibilità; nella seconda parte saranno invece idee e strumenti provenienti dalla recente letteratura manageriale su sostenibilità ed economia circolare a costituire il fulcro operativo del modello di CSR qui proposto.

**Keywords:** Valore, Valori, Sostenibilità, Circolarità, CSR

## 1. Introduzione

Introduciamo, in apertura, un'ovvietà ormai sotto gli occhi di tutti: il capitalismo è un sistema pericoloso, nel suo complesso insostenibile, soprattutto se si nascondono i suoi costi reali e le sue responsabilità sociali. Alcuni esempi indicativi:

- la maggior parte delle risorse non rinnovabili che alimentano la società industriale della tecnologia avanzata erano da ritenersi globalmente scarse già nel 2008;
- la quasi totalità delle riserve ittiche monitorate era stata pienamente sfruttata o sovra-sfruttata già nel 2010;
- più del trenta per cento dei terreni mondiali coltivabili è divenuto improduttivo, con tassi di erosione-degrado del suolo dalle dieci alle quaranta volte superiori a quelli di rigenerazione naturale;
- nel 2021, più di novecento milioni di esseri umani hanno rischiato di morire per fame e denutrizione, un numero di persone mai raggiunto prima;
- il 2% del patrimonio personale di Elon Musk, ad oggi il primo supermiliardario del Pianeta, salverebbe da morte per fame 42 milioni di individui.

---

\* Università di Bologna, [diego.lanzi@unibo.it](mailto:diego.lanzi@unibo.it)

Come scriveva, negli anni Settanta, uno dei pionieri della moderna ecologia:

le sento arrivare, una serie di catastrofi create accuratamente *dal capitalismo*, con impegno diligente e tuttavia incosciente (Partant (1978), corsivo aggiunto).

Decenni di sviluppo ed implementazione di metodologie di rendicontazione sociale d'impresa e di contabilità ambientale hanno forse reso sempre più coscienti e responsabili le piccole-medie imprese, ma non hanno certo impedito l'affermarsi di un modello selvaggio di capitalismo post-industriale nel quale un gruppo ristretto di speculatori finanziari ha il potere di condizionare il mondo economico, dominare le decisioni di spesa pubblica o sfruttare impunemente l'ambiente a proprio precipuo vantaggio. Esistono paradigmi alternativi allo sviluppo capitalistico-liberista, come l'approccio del *Buen Vivir* (Gudynas (2011)) basato su ambientalismo ed etica della cura, ma questi sembrano incapaci di influenzare, su larga scala, le sorti future delle economie di mercato. Proprio per questo quale tipo di futuro *noi* vogliamo poter rendicontare alle prossime generazioni diviene il tema cardine la responsabilità sociale d'impresa da un'ottica di sostenibilità. Quali valori vogliamo difendere, e in che modo possiamo tradurli in un'etica della sostenibilità, quale pianeta vogliamo lasciare ai nostri discendenti ecc..., diventano questioni impregnanti i processi aziendali di creazione di valore economico.

In questo saggio discuteremo come i valori intrinseci possano giacere alla base della creazione di valore economico-sociale e come valore e sostenibilità, impegno e lealtà, possano essere combinati nelle fondamenta del comportamento etico d'impresa. L'approccio utilizzato è multidisciplinare: etica, assiologia, teoria del valore, microeconomia saranno utilizzate, nella prima parte, per individuare le basi metodologiche di modelli di *Corporate Social Responsibility* (CSR, da qui in poi) orientati alla sostenibilità; nella seconda parte saranno invece idee e strumenti provenienti dalla recente letteratura manageriale su sostenibilità ed economia circolare a costituire il fulcro operativo del modello di CSR qui proposto.

Il lavoro è organizzato come segue: nella Sezione 2 discuteremo il legame bi-direzionale che connette le idee di valore e sostenibilità; nella Sezione 3, allargheremo la prospettiva per comprendere cosa giaccia alla base dei processi di conferimento di valore; quindi, nella Sezione successiva, presenteremo la tesi secondo la quale i valori intrinseci possono essere fondamento della creazione di valore, riservando commenti ed osservazioni su tale proposizione alla Sezione 5. Le tre parti restanti presentano, quindi, un possibile modello di CSR ispirato ad un'etica della sostenibilità. Infine, l'ultimo paragrafo offre una breve osservazione conclusiva.

## 2. Valore e Sostenibilità

Diversi studiosi descrivono la sostenibilità come un "mega-trend", un trend di pensiero ed orientamento delle decisioni politiche e sociali più intenso per magnitudine, più esteso in termini di durata e più radicale negli effetti prodotti, dei normali trend politici o mode di pensiero (Lubin e Etsy (2010)). La sostenibilità come mega-trend riflette una molteplicità di *milieu* della contemporaneità, da quelli economici, politici o culturali sino ad altri, filosofici e tecnologici (Prothero e McDoagh (2015)).

L'idea di sostenibilità può essere originariamente rintracciata nel pensiero sociale del XIII secolo, riappare prepotentemente nella letteratura economico-ambientale degli anni 70 del Novecento ed esplose come concetto ombrello sul finire del secolo. Agli albori del nuovo millennio esistevano più di settanta definizioni differenti di cosa si dovesse intendere con tale, suggestiva, espressione (Jones *et al.* (2009)). Una giungla definitoria e concettuale che lasciava intravedere l'insostenibile leggerezza etica della sostenibilità, già preconizzata da Nicholas Geougescu-Roegen, padre fondatore della *bioeconomia*, che riteneva addirittura "pericolosa" l'idea di sviluppo sostenibile per l'equilibrio entropico degli ecosistemi terrestri (Geougescu-Roegen (1979)). Nel 1997, "*Beyond Greening*" di Stuart Hart (Hart (1997)) divulga il concetto di sostenibilità tra gli studiosi di management, e la più ampia *business community*, un suggerimento immediatamente introiettato nella CSR dall'idea di *Triple-Bottom-Line* (TBL) secondo la quale il tradizionale focus economico (*profit*) doveva essere complementato da responsabilità verso le persone (*people*) e verso il Pianeta (*planet*).

Come intuibile, nell'evoluzione del pensiero economico-politico, il concetto di valore è ancor più primitivo ed ancestrale. Seguendo una prospettiva archeologica, ritroviamo nella *Politica* di Aristotele la distinzione tra valore intrinseco ed estrinseco e quella tra valore d'uso e di mercato, tutte contrapposizioni che rimarranno cardini cruciali di ogni teoria del valore. La distinzione scolastica, da d'Aquino in poi, tra valore d'uso economico e valore creazionale, quest'ultimo inteso come valore intrinseco e trascendente legato al miracolo della Creazione, rimandava ad una sostanziale differenza filosofica tra "*avere valore*" ed "*essere un valore*" di per sé, contrapposizione che si è poi perduta in molto del pensiero economico moderno.

Dalle opere di Adam Smith in avanti, infatti, l'economia politica si è appropriata del dibattito scientifico relativo a cosa significhi avere valore d'uso e di mercato. Come passata finemente in rassegna da Dobb (1973), l'evoluzione delle teorie del valore in economia è stata parte centrale del progresso della disciplina negli ultimi due secoli con il passaggio graduale dalla teoria *classica* del valore come lavoro contenuto e/o comandato (Ricardo, Marx) - per la quale il valore economico era connesso semplicemente alla quantità di lavoro impiegata nei processi di trasformazione economica - alla teorizzazione

neoclassica (Pigou, Hicks, Pareto) del valore come utilità strumentale e non (*ofelimità*), sino al recente, più ampio, concetto di valore economico totale (*Total Economic Value*) - proprio della letteratura economico-ambientale (Rao (2000)) o dell'approccio detto di economia ecologica (*ecological economics*) - secondo il quale al valore d'uso si devono accostare valori di *non-uso* come il valore di lascito (*bequest value*), il valore di esistenza (*existence value*) ed il valore d'opzione (*option value*). Un progressivo indebolimento delle condizioni di determinazione del valore economico e sociale che ha condotto verso un importante allargamento della nozione di cosa determini l'avere un valore.

E' proprio tramite l'accostamento tra lo spettro di significati assunti nel tempo dai concetti di valore e sostenibilità che possiamo mappare la funzionalità bi-direzionale che tesse assieme le due idee.

Ad un'idea *molto debole* di sostenibilità (*neoclassica-liberista*) ben si associa l'idea di valore strumentale fondato sull'utilità/soddisfazione/piacere, così come il presupposto che la "*sola responsabilità sociale d'impresa è massimizzare il profitto*", per ricordare una famosa frase di Milton Friedman. All'opposto, l'economia ecologica abbraccia, al contempo, un'interpretazione *molto forte* della sostenibilità ed una nozione di valore economico totale all'interno della quale preservazione e ripristino del valore ecologico dei sistemi biogeofisici hanno un peso molto importante. Nel mezzo, le versioni deboli di sostenibilità *a là* Brundtland ed un'interpretazione del valore secondo la quale le componenti di non-uso hanno un peso decisamente meno rilevante.

In breve, se volessimo abbozzare una proposizione: *più forte è la nozione di sostenibilità, meno stringenti sono le condizioni di determinazione del valore totale di qualcosa*. Una relazione di funzionalità bi-direzionale di questo genere rimanda, tuttavia, proprio a quello iato di significato che esiste tra "avere valore" ed "essere un valore" a cui si accennava e su cui ora ritorniamo.

### **3. Valore e Valorizzazione**

Partiamo da una definizione:

qualcosa della categoria appropriata è un valore se e solo se noi siamo disposti, sotto condizioni ideali, a valorizzarlo (Lewis (1989)).

Come evidenzia Lewis (1989), tra le differenti categorie possibili (emozioni, *beliefs*, desideri, desideri su desideri ecc...), quali attitudini favorevoli alla valorizzazione (i.e., al conferimento di valore) ed epistemologicamente sostenibili a tal fine, i "*desideri di essere*", detti tecnicamente *besires*<sup>1</sup>, dovrebbero essere alla base dei processi di conferimento di valore etico e morale. Tali desideri di essere potranno pensarsi rivolti al se stessi, o alle condizioni sociali e contestuali (*besires de dicto*), ma dovranno, in

---

1 Il termine nasce dalla fusione tra *to be* e *desire*, essere e desiderio.

ogni caso, essere nutriti dalla massima attitudine cognitiva ed immaginativa. Questo vale sia a livello individuale che a livello di organizzazioni formali, comunità, imprese e così via.

Ma, quali sono le condizioni ideali per la valorizzazione? Quali proprietà di ideal-tipicità dovrebbero accompagnare il valutatore, singolo o collettivo che sia, di ciò che deve essere degno di venir valorizzato? Cosa significa massima attitudine cognitiva ed immaginativa? In breve, il verificarsi di tre condizioni ideali: (i) essere come lo spettatore simpatetico (*ideal spectator*), i.e., essere capaci di assumere differenti prospettive di senso e posizioni di valutazione; (ii) essere capaci di bilanciare i *trade-off* esistenti tra valori diversi (*ideal balancer*); (iii) essere in grado di valutare gli effetti intersoggettivi dell'affermazione di un valore (*ideal planner*). Infine, il solito dubbio definizionale. Chi è il "noi" del processo di valorizzazione? Dal solipsismo individualista del liberista alla "we-rationality" (*razionalità del noi*), ogni declinazione possibile della dimensione comune andrà ad influenzare l'interpretazione di cosa voglia dire "essere un valore", cosa significhi essere un qualcosa degno di essere valorizzato e rendicontato come tale.

Tutte le questioni brevemente accennate hanno strettamente a che vedere con temi quali lealtà (*loyalty*) ed impegno (*commitment*) verso una nozione di sostenibilità sorretta e corroborata da una chiara esplicitazione dispozionale di cosa sia - a livello individuale, comunitario, sociale od internazionale - "*un valore che deve avere valore*". Questo costituisce il collante necessario per abilitare, seguendo i precetti suggeriti da Hare (1997), l'idea di sostenibilità quale teoria etica, ovvero per costruire, al di là e nonostante le decine di connotazioni del concetto, una vera e propria *etica della sostenibilità*. Ritorniamo su questo punto nella Sezione 6.

#### 4. Valori Intrinseci e Creazione di Valore

In diversi contributi degli ultimi anni, capaci di riscuotere grande interesse all'interno del mondo della ricerca organizzativo-manageriale<sup>2</sup>, si pone un quesito certamente pertinente per il ragionamento che stiamo imbastendo: come possono "i valori" fondare i processi di "creazione di valore"?

Quasi sempre, all'interno della letteratura manageriale, la focalizzazione è rivolta verso la creazione di valore economico. Da questa prospettiva, secondo la classica impostazione della *stakeholder theory* (Donaldson e Preston (1995)), il ruolo dei portatori di interesse dell'impresa è prevalentemente descrittivo e strumentale. La funzione *normativa* degli stakeholder è spesso "disintegrata" dal contesto della CSR. L'integrazione normativa è rimasta così, dopo più di due decenni, "il Santo Graal" della ricerca organizzativo-manageriale sul ruolo dei portatori di interesse dell'impresa.

---

2 Si veda ad esempio Donaldson (2021).

Tra le varie questioni poste dall'etica alla *stakeholder theory*, l'argomento dei valori intrinseci (*intrinsic values*), come fondamenta della creazione di valore, ha acquisito indubbia centralità. Valori intrinseci che si intessono con la ragion pratica, trasformandola in “saggezza pratica” (*phronesis*), per comprendere come meglio “creare valore” inteso, ora, in modo esteso e non meramente economico. Ancora una volta, il riferimento è Aristotele, la sua *Etica Nicomachea* ed il precetto secondo il quale un'azione, per poter essere reputata coerente con la saggezza pratica, deve essere giustificata da esigenze di piena fioritura umana (*eudemonia*).

Seguendo una traiettoria che si dipana da Aristotele, passa attraverso d'Aquino e Kant, per giungere sino alla letteratura contemporanea, un valore è *intrinseco* laddove: (i) è non-derivato, i.e., ha un valore che non dipende da valori di livello superiore; (ii) possiede una rilevanza epistemica, i.e., può operare come completa e sufficiente giustificazione per l'azione; (iii) può operare come una *iper-norma*, i.e., ovvero orientare valori a lui subalterni.

Si può così prefigurare l'esistenza di una catena inferenziale di giustificazione che permette di connettere valori strumentali di base (e.g. RoI) con valori strumentali di livello superiore (e.g. efficienza e profitto) e, quindi, con i valori intrinseci sposati dall'organizzazione (e.g. libertà, equità, uguaglianza o tutela ambientale). Percorrendo questo ideale *fil rouge* si riproduce un sillogismo pratico capace di condurre dai valori focali (*focal values*), e dalle premesse fattuali, a processi di creazione di valore (azioni e decisioni) giustificati e compatibili con i valori intrinseci dell'organizzazione (vedi Fig. 1).

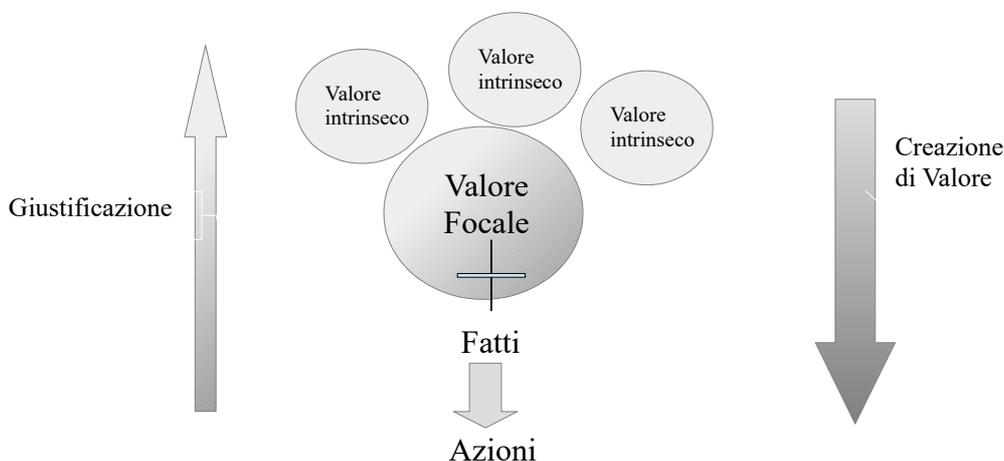


Figura 1. Creazione di Valore e Sillogismo pratico, adattata da Donaldson (2021)

## 5. Incommensurabilità dei Valori, Focalità ed Etica

La catena inferenziale appena presentata pone, tuttavia, alcuni problemi di ordine concettuale che devono essere dipanati, al fine di poter utilizzare il sillogismo pratico. Discutiamoli brevemente.

In primo luogo, i valori intrinseci sono spesso reciprocamente incommensurabili e la scelta tra questi si profila, di sovente, come una scelta difficile e tragica (*hard choice*) poiché non fondata su una qualche metrica di confronto che determini la piena preferibilità di un valore rispetto ad un altro. Come discusso in Lanzi (2022), innanzi a problemi di scelta nel caso conflitti irrisolti tra valori incommensurabili, vi sono due possibilità: l'una è quella di individuare metodi per combinare diversi ordinamenti parziali di preferenza, ognuno coerente con uno dei valori incommensurabili (come in Levi (1986)); l'altra, quella che qui seguiremo nel ragionamento, prevede il confrontarsi con le idee di *strutturazione* e *qualità della decisione*. Secondo le scienze sociali, la strutturazione della decisione implica che il decisore non fronteggi un'insieme di opzioni dato, ma - tramite l'iniziale rappresentazione, incorniciamento e narrazione delle opzioni, delle loro possibili conseguenze e dei responsi ambientali ad esse - determini la struttura e le componenti dell'insieme di possibilità. Proprio in presenza di valori intrinseci ed incommensurabili, la parte più difficile dell'assumere una decisione ragionevole è quindi la questione di *come* rappresentare il problema decisionale. La qualità della decisione dipende da come è risolto tale problema di rappresentazione, ed è alimentata non solo dalla saggezza pratica, ma da un insieme di virtù che, secondo la tradizione aristotelico-aquiniana, afferiscono a tre grandi sfere: *intentio*, *consilium* e *usus*<sup>3</sup>. Bontà della volontà, conoscenza della vera realtà del problema in essere, potenza morale delle proprie convinzioni, forza e giustizia, nonché saggezza pratica, devono tutte supportare il giudizio su come sia valevole agire. Non solo *phronesis*, ma *sophia* (saggezza), *technè* (arte), *episteme* (conoscenza), *nous* (intelletto), *dike* (giustizia), *kratos* (forza), e tante altre, sono le virtù coinvolte in tale esercizio di valorizzazione. Le stesse virtù che rendono più semplice coniugare, secondo d'Aquino, le due forme di basilari di conoscenza e di giudizio: “*per modus cognitionis*” e “*per modus inclinationis*”, ossia tramite ragione, valori ed emozioni.

Secondariamente, il riconoscere la forza epistemica dei valori intrinseci, ovvero la loro capacità di orientare i nostri processi di acquisizione di informazione/conoscenza e di completare la giustificazione per l'azione, implica confrontarsi con il livello di *sofisticazione* di ragionamento, necessario e sufficiente, per giungere a quello che viene detto un *esplicante definitivo* (*full-stop explainer*). Il comportamento indicato da tale esplicante non richiede altre giustificazioni, ma questo è vero sino a che non si decida di modificare il grado di sofisticazione di ragionamento ed apprendimento. Così, per riprendere l'esempio suggerito in Donaldson (2021), il valore “contribuire all'interno della propria famiglia” è un esplicante definitivo della decisione sino a che, e solo se, non si ha la conoscenza di altri valori intrinseci potenzialmente in conflitto con esso. Laddove ciò non sia vero, si torna al problema dell'incommensurabilità e dei conflitti irrisolti di cui detto sopra.

---

3 Sul pensiero di Tommaso d'Aquino si veda Finnis (1998).

Infine, sofisticazione e focalità (*focality*), come illustrato dalla recente letteratura sull'utilizzo di criteri o valori focali (ad esempio, Alaoui *et al.* (2022)), sono intimamente intrecciate. La focalità di un principio, o di un valore, affinché questo sia un esplicito definito, implica che esso sia capace di indurre *coordinamento*, ovvero convergenza di intenzioni, motivazioni e modalità di interpretazione. Tale coordinata unità di disposizione ed azione dipenderà dal livello di sofisticazione utilizzato dai vari portatori di interesse dell'organizzazione. Questo complica non poco la selezione di valori focali, tra molteplici valori incommensurabili, all'interno di organizzazioni multi-scopo e multi-stakeholder aventi diversi livelli di sofisticazione nel ragionamento, nell'apprendimento e nella valutazione etica di valori intrinseci tra loro conflittuali (ad esempio, profitto e tutela ambientale).

Incommensurabilità, diversi livelli di sofisticazione degli stakeholder, livelli difformi di qualità attesa della decisione, nonché forme molteplici di rappresentazione dell'insieme delle possibilità rendono certamente complesso il coordinamento verso forme o modalità di creazione di valore, e di CSR, orientate da valori focali ed intrinseci.

## 6. Stakeholder Sostenibili e CSR

Nella risalita inferenziale della “scala a pioli” della giustificazione (*ladder of justification*), che conferisce senso al “creare valore” - illustrata in Fig.1 - il ruolo normativo degli stakeholder è chiaramente fondamentale sia per la selezione di fatti rilevanti, tra le molteplici evidenze fattuali possibili, sia per il coordinamento su certi valori focali che orientino la creazione di valore economico e sociale. Seguendo la recente letteratura manageriale (Richardson (2022)), i temi della *loyalty* e dell'impegno verso un'etica della sostenibilità, come pilastri della CSR, devono essere enucleati attraverso l'identificazione, ed il coinvolgimento, di stakeholder sostenibili (*sustainable stakeholders*) portatori di interessi compatibili con una pluralità di *milieu*. Utilizzando le 3P della TBL (*Profit, People, Planet*), possiamo schematizzare il processo di identificazione di questi come segue:

- stakeholder libertari (PROFIT): credono nel mercato e nella libera iniziativa; sono favorevoli al non intervento pubblico nell'economia; ritengono i tradizionali strumenti di rendicontazione economico-finanziaria (ad esempio il RoI) più che sufficienti;
- stakeholder impegnati nell'ecologia che sposano la bioetica (PLANET): pienamente aderenti ad uno stile di vita e di pensiero "verde", riconoscono interessi/diritti a tutte le specie non umane ed alle parti abiotiche dell'ambiente;
- stakeholder sociali (PEOPLE): attenti a questioni sociali, di

diseguaglianza e pari opportunità, sensibili a condizioni di uguaglianza nello scambio (ad es. Fairtrade) e di tutela delle fasce sociali più deboli e vulnerabili.

Intersecando le tre categorie, come in un diagramma di Eulero-Venn, otteniamo un sotto-insieme che raggruppa i portatori di interesse della sostenibilità, stakeholder che difendono valori sostenibili e domandano un futuro rendicontabile, richiedendo all'organizzazione/impresa di reinvestire i profitti in sviluppo umano e sociale ed in salvaguardia del Pianeta. Il loro ruolo è cruciale per alimentare la *loyalty* dell'organizzazione verso un'etica della sostenibilità.

Se la sostenibilità implica quindi anticipare, gestire ed valutare in visione prospettica (*forward-looking*) tutte le attività dell'organizzazione nel contesto aziendale, ed oltre esso, al fine presidiare le componenti economiche, sociali ed ecologiche del valore da essa generato (Emery (2012)), diversi *markers* direzionali dovrebbero orientare la CSR, nonché nutrire *loyalty* e *commitment* dell'organizzazione verso un futuro degno di essere rendicontato. Rappresentiamo questi come domande di controllo posizionate lungo i gradini di una immaginaria scala a pioli, al termine della quale sarà possibile individuare gli stakeholder della sostenibilità (*sustainability loyalty ladder*):

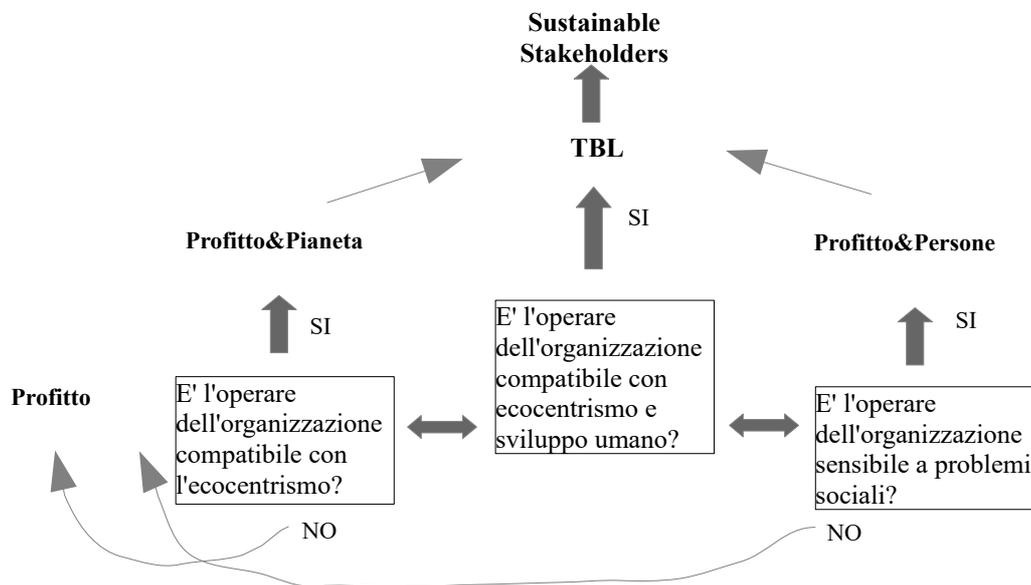


Figura 2. Sustainability Loyalty Ladder, adattata da Richardson (2022)

Gli stakeholder sostenibili dovrebbero orientare normativamente la CRS, ed i processi di creazione di valore, verso i valori focali della sostenibilità ritenuti cruciali dall'organizzazione. La loro funzione normativa, tuttavia, è bene che si sposi, per non essere fuorviante, con alcune caratteristiche di quella

che potremmo chiamare l'etica della sostenibilità. Seguendo Hare (1997), ne suggeriamo alcune:

(i) *neutralità*: nessuna spiegazione della significatività di un valore focale può fare alcunché per le argomentazioni reali relative alla sostenibilità se non può essere accettata dalle parti coinvolte;

(ii) *praticità*: nessuna spiegazione della significatività di un valore focale per la sostenibilità può condurre all'inutilità pratica escludendo elementi prescrittivi (per esempio, gli imperativi) che devono essere rispettati;

(iii) *incompatibilità*: nessuna spiegazione della significatività di un valore focale per la sostenibilità può eludere veri disaccordi con coloro che non accettano il valore stesso;

(iv) *logicità*: nessuna spiegazione della significatività di un valore focale per la sostenibilità può evitare relazioni logiche tra le asserzioni etiche e valoriali che la sostengono; se unita alla praticità, tale caratteristica implica che tali relazioni logiche possano riguardare anche elementi prescrittivi;

(v) *argomentabilità*: nessuna spiegazione della significatività di un valore focale per la sostenibilità dovrebbe essere intransigente ed incapace di risolvere i disaccordi sui giudizi di valore; va da sé come la logica aiuti l'argomentabilità;

(vi) *conciliazione*: nessuna spiegazione della significatività di un valore focale per la sostenibilità dovrebbe mostrarsi incapace di risolvere interessi in conflitto reciproco;

(vii) *pubblicità*: nessuna spiegazione della significatività di un valore focale per la sostenibilità dovrebbe vanificarsi nel venir resa pubblica.

Facciamo un esempio piuttosto netto. Il valore focale “emissioni zero” non ha rilievo etico laddove un'impresa (come Apple, Shell, Walt Disney o Volkswagen) acquisti crediti di emissione di anidride carbonica da una società emettrice (ad esempio la Verra) la quale, falsamente, prometta di evitare equivalenti emissioni in altre parti del globo (ad esempio salvando un pezzo di foresta in Cambogia). Laddove, come sembra apparire dalle recenti indagini del quotidiano tedesco *Die Zeit*, sia resa pubblica un'eventuale truffa ambientale in tal senso, la significatività reale del valore in questione sarebbe immediatamente compromessa. Stesso valerebbe per il valore focale “preservare dell'ambiente” se la spiegazione della sua significatività fosse unicamente arroccata su retoriche dell'intransigenza, come denominate da Albert Hirshman (Hirshman (1991)), ovvero impennate su una preconizzazione catastrofista di un pericolo altrimenti terribile ed imminente. La non-argomentabilità ridurrebbe, in questo caso, la portata normativa del valore stesso.

## **7. Funzione Normativa degli Stakeholder ed Istituzioni Informali**

La funzione normativa degli stakeholder è poi, come naturale immaginare, *situata (emdedded)* in un preciso *sistema istituzionale informale* -

composto da norme sociali, costumi, culture, caste, ideologie ecc... - il quale si intreccia con la *corporate governance* e con l'idea stessa di “codice etico” d'impresa. A fini illustrativi, prendiamo il caso della *religiosità*, un fattore istituzionale informale chiave, capace di influenzare fortemente il comportamento umano tramite valori intrinseci (Casson *et al.* (2009)).

Diversi studi empirici hanno recentemente illustrato come il livello di religiosità di un'area geografico-territoriale abbia un forte impatto su molteplici decisioni organizzative e gestionali assunte dalle imprese operanti in essa. Ad esempio, elevata religiosità territoriale spinge con forza le imprese verso attività socialmente responsabili, inibisce la diffusione di irregolarità nella rendicontazione finanziaria, riduce il livello di rischiosità degli investimenti dell'impresa, nonché sostiene il conservatorismo contabile (Ma *et al.* (2022)). La religiosità è poi positivamente correlata con la diffusione di norme etiche che contrastano la diffusione di decisioni manageriali opportuniste e non-morali (come l'evasione fiscale) e rendono i manager più consapevoli della rilevanza delle diverse categorie di stakeholder e dei loro interessi. In aggiunta, maggior religiosità riduce la propensione verso il rischio delle imprese, disincentivando investimenti azzardati o l'uso di criteri contabili non ispirati dal principio precauzionale. Utilizzando dati *cross-country*, Barro e McCleary (2003) mostrano, persino, come l'elevata religiosità sia positivamente correlata a più alti tassi di crescita economica.

Quanto vale per le credenze religiose vale per ogni altra istituzione informale in grado di modificare, ed orientare, le azioni e le interazioni degli individui all'interno delle differenti organizzazioni sociali a cui appartengono. Costumi sociali, culture locali, caste, ideologie, relazioni di genere, capitale sociale e così via. La teoria del cambiamento istituzionale suggerita da North (1990) spiega come le istituzioni formali siano la cristallizzazione di quelle informali e come entrambe le forme istituzionali evolvano congiuntamente attraverso l'operare delle organizzazioni sociali (tra cui le imprese). Analizzare il ruolo, ed il peso, delle istituzioni informali nell'esercizio della funzione normativa degli stakeholder sostenibili permette dunque di “situare” l'identificazione ed il coinvolgimento degli stessi, nonché le modalità tramite le quali conciliare i loro diversi interessi. Svelare le funzioni svolte dalle istituzioni informali, ed esplicitarle, può inoltre rendere più agevole il raggiungimento di consenso sulla focalità di un valore intrinseco rispetto ad un altro.

## **8. Valore Circolare, Sostenibilità e CSR**

La CSR orientata alla sostenibilità, nonché il percorso di identificazione e coinvolgimento degli stakeholder sostenibili, si prestano, infine, ad essere orientati dalla logica della circolarità, propria dell'economia circolare (*circular economy*).

In Figura 3, la dinamica circolare rappresenta sia come gli stakeholder possono essere inclusi in un modello di rendicontazione, sia come l'ecosistema del valore circolare" (*circular value ecosystem, CVES*) possa, virtuosamente, accrescere capitale ecologico, produrre valore economico e creare migliori condizioni sociali per le popolazioni.

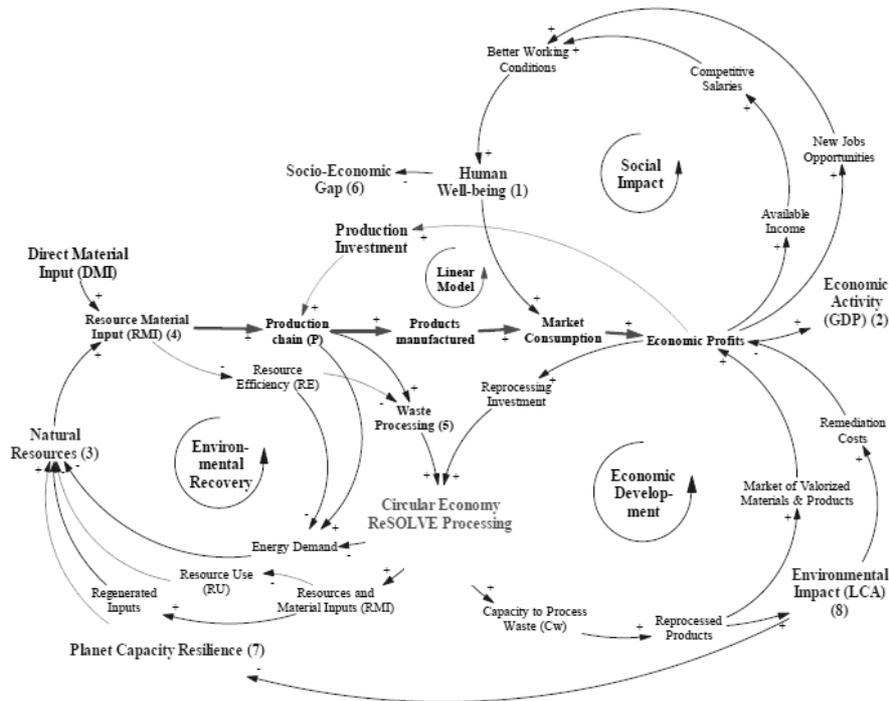


Fig. 3 Valore circolare e Sostenibilità, tratta da Scheel *et al.* (2020)

La dinamica di interazione suindicata, che include giocoforza molteplici stakeholder, esemplifica processi circolari di creazione di valore che arrecano benefici ai diversi portatori di interessi, interni ed esterni all'organizzazione, rispetto alle tre dimensioni di ogni ecosistema: quella economica, quella sociale e quella ecologica (Sachs (2015)). I *markers* direzionali in Figura 3 possono, quindi, essere impiantati in precise risposte della CSR alle questioni poste dai passaggi riportati nello schema.

Facciamo esempi di possibili indici, scegliendo tra i più famosi e diffusi, utilizzabili per costruire una sorta di *maieutica* della CRS orientata alla sostenibilità all'interno di un ecosistema del valore circolare (i numeri indicano i passaggi cruciali in Figura 4, partendo dal 2):

*"quale è il contributo della produzione di valore alla creazione di ricchezza e al benessere economico, tradizionalmente misurato tramite il PIL (2)?*

*(...)*

*quale impatto ha la produzione di valore sullo sviluppo umano - misurato*

*tramite lo Human Development Index od il Social Progress Index (1) – ossia in che modo questa contribuisce alla soddisfazione di bisogni umani, all'ampliamento delle opportunità ed al "essere bene" (well-being) delle persone?*

(...)

*tramite quali effetti la produzione di valore contribuisce a colmare il divario socio-economico, misurabile tramite il classico Indice di Gini (6), ovvero a ridurre la diseguaglianza economico-sociale?*

(...)

*quale è l'impatto ambientale della produzione di valore, misurato, inter alia, in termini di emissioni di gas serra, sfruttamento delle risorse idriche (Water Exploitation Index) od inquinamento del suolo (8)?*

(...)

*in che modo la produzione di valore contribuisce alla capacità di resilienza del Pianeta, misurata tramite il GAIN Index focalizzato su vulnerabilità degli ecosistemi al mutamento climatico ed alla loro resilienza (7)?*

(...)

*sono, o meno, i processi di produzione di valore efficienti nell'uso delle risorse naturali, in termini di rapporto tra valore aggiunto e consumo totale di energia, o tra questo ed il prelievo di risorse dall'ambiente (3)?*

(...)

*quale è il peso della produzione di valore in termini di input materiali e diretti offerti dalla Terra - Direct Material Input (4) - ovvero, si ha, o meno, la dematerializzazione della creazione di valore economico?*

(...)

*in che maniera i cicli di riuso e riciclo sono integrati nei processi di produzione di valore, una circolarità misurabile tramite l'Indice Materiale di Circolarità (5)?"*

Come si sarà apprezzato, molti degli indici menzionati sono riferiti al livello *macro*, quello del sistema-paese. La loro trasposizione, o adattamento, a livello *meso*, quello territoriale delle aree locali di produzione (distretti, regioni, cluster ecc...), e *micro*, quello delle singole imprese, non è tuttavia difficile. Ad esempio: a livello micro, relativamente alla circolarità dei processi produttivi e di utilizzo delle risorse, ricondizionamento e rigenerazione del prodotto, pratiche di *resale* ed estensione del periodo di utilizzo del bene, riciclaggio dei materiali, noleggi o forme di *pay-per-use*, sono tutti indicatori utilizzabili con facilità nella rendicontazione sociale d'impresa.

## **9. Una Breve Osservazione Conclusiva**

Secondo un'interpretazione radicale, la sostenibilità di un sistema (dagli ecosistemi, alle specie viventi sulla Terra ai sistemi sociali) è espressa dalla sua capacità di adattamento alle oscillazioni delle risorse, fluttuazioni che avvengono seguendo “*cicli di pulsazione*” aventi differenti “*lunghezze d'onda*” (Odum e Odum (2001)). I cicli ad onda breve, come quello di un ecosistema forestale, sono facilmente percepibili e presidabili; quelli ad onda lunga, come i cicli sociali o quelli dei sistemi biogeofisici, più difficili da riconoscere e

gestire. Lo stesso dicasi per la molteplicità di *milieu* della contemporaneità sottesi a procedure e tecniche di CSR ispirate ad un'etica della sostenibilità.

## Riferimenti Bibliografici

Alaoui L., Janezic K., Penta A. (2022) "Coordination and Sophistication", TSE, Working paper n.1394

Barro R., McCleary R. (2003) "Religion and Economic Growth across countries", *American Sociological Review*, 68, pp. 760-81

Casson M., Giusta M., Kambhampati U. (2009) "Formal and Informal Institutions and Development", *World Development*, 38, pp. 137-41

Dobb M. (1973) "*Theories of Value and Distribution since Adam Smith*", Cambridge University Press

Donaldson T, Preston L. (1995) "The Stakeholder Theory of Corporation", *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91

Donaldson T. (2021) "How Values Ground Value Creation: The practical inference framework", *Organization Theory*, 2, pp. 1-27

Emery B. (2012) "*Sustainable Marketing*", Pearson

Finnis J. (1998) "*Aquinas: Moral, Political and Legal Theory*", Clarendon Press

Georgescu-Roegen N. (1979) "*Demain la décroissance: entropie-écologie-économie*", P.M. Farre

Gudynas E. (2011) "Buen Vivir: Today's Tomorrow", *Development*, 54, pp. 441-7

Hare R. (1997) "*Sorting out Ethics*", Oxford University Press

Hart S. (1997) "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, 75(1), pp.66-76

Hirshman A. (1991) "*The rhetoric of reaction*", Harvard University press

Jones B., Bowd R., Tench R. (2009) "Corporate irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing realities", *Social Responsibility Journal*, 5(3), pp.300-10

Lanzi D. (2022) "Virtues, Incommensurate Values and Choice", in Lanzi D. "*Expressive Rationality and Choice*", Eliva Press

Levi I. (1986) "*Hard Choices: decision making under unsolved conflicts*", Cambridge University Press

Lewis D. (1989) "Dispositional Theories of Value", *Proceeding of the Aristotelian Society*, 63, pp.113-38

Lubin D., Esty D. (2010) "The Sustainability Imperative", *Harvard Business Review*, 88(5), pp.42-50

Ma L., Zhang M., Gao J., Ye T. (2022) "The Effect of Religion on Accounting Conservatorism", *European Accounting Review*, 29, pp. 383-407

North D. (1990) "*Institutions, institutional change and economic performance*", Cambridge University Press

Odum H., Odum E. (2001) "*A Prosperous Way Down: Principles and Policies*", University Press of Colorado

Partant F. (1978) "*Que la crise s'aggave!*", Parangon

Prothero A., McDonagh P. (2015) "Sustainability as Megatrend II: Introduction". *Journal of Macromarketing*, 35(1) pp.7-10

Rao P. (2000) "*Sustainable Development*", Blackwell

Richardson N. (2022) "How new Sustainability Typologies will reshape traditional approaches to Loyalty", *Italian Journal of Marketing*, 3, pp.290-315

Sachs J. (2015) "*The Age of Sustainable Development*" Columbia University Press

Scheel C., Eduardo Aguiñaga E., Bello B. (2020)

“Decoupling Economic Development from the Consumption of Finite Resources Using Circular Economy. A Model for Developing Countries”, *Sustainability*, 20, 12, 1291

---

# AICCON

---

AICCON Research Center is an association formed in 1997 among the University of Bologna, Faculty of Economics, Forli Campus, within the academic course on Social Economy. The aim of the Association is to encourage, support, and organise initiatives to promote the culture of solidarity with particular attention to idealities, perspectives, activities, and problems connected to Nonprofit Organizations and Co-operative Enterprises.

AICCON is part of network of people and institutions at national and international level that, starting from its members, forms the environment in which it is located. AICCON, throughout the years, has increased its reach and succeeds to the local, national and international context in which it works.