

L'azienda sostenibile tra creazione di valore, relazioni e misurazione delle performance

Chiara Mio

Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Antonio Costantini

Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter examines the sustainable firm as a value-creating system grounded in long-term orientation, stakeholder relationships, and performance measures. Drawing on Gino Zappa's conceptualisation of the firm as a dynamic and relational entity, it interprets sustainability as a major emerging trend in business administration that reshapes the firm's main purpose by integrating economic, social, and environmental objectives. The chapter also discusses sustainability-oriented innovation, stakeholder engagement, and the need for multidimensional performance measurement to support shared value creation and *accountability*.

Keywords Sustainable firm. Shared value. Stakeholder engagement. Sustainability-oriented innovation. Performance measurement.

Sommario 1 L'azienda sostenibile e la creazione di valore condiviso. – 2 La sostenibilità come tendenza emergente dell'economia aziendale. – 3 L'azienda sostenibile nel suo divenire. – 4 L'azienda sostenibile come sistema di relazioni. – 5 L'innovazione sostenibile nel sistema di relazioni aziendali. – 6 La rilevazione e le misure di performance nell'azienda sostenibile.

1 L'azienda sostenibile e la creazione di valore condiviso

Nel dibattito economico-aziendale contemporaneo, il tema della sostenibilità ha assunto un rilievo crescente, configurandosi come una delle principali direttrici di evoluzione delle attività di

produzione e consumo. A livello di sistema economico, la nozione di sviluppo sostenibile è comunemente ricondotta alla definizione del Rapporto Brundtland del 1987 (WCED 1987), secondo la quale esso consiste in un processo di sviluppo in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità per quelle future di soddisfare i propri. Lo sviluppo sostenibile si articola in tre dimensioni costitutive tra loro strettamente interconnesse. In sintesi, la sostenibilità economica attiene alla capacità di generare reddito e occupazione in modo duraturo; quella sociale riguarda il perseguimento di condizioni di benessere umano equamente distribuite, ad esempio in termini di salute, istruzione, sicurezza, partecipazione e giustizia; quella ambientale, infine, si riferisce alla tutela della qualità e della riproducibilità delle risorse naturali e degli ecosistemi. Lo sviluppo sostenibile si manifesta all'intersezione di tali dimensioni (che sono frequentemente ricondotte all'acronimo ESG: Environmental, Social, Governance), più che attraverso la loro semplice coesistenza.

Se osservata invece al livello della singola azienda, la sostenibilità ricomprende, accanto al necessario rispetto dei principi di economicità e di temperamento degli interessi, inerenti alla dimensione economica, anche le istanze ambientali e sociali. In questa accezione, le aziende sono in generale chiamate a perseguire in modo congiunto una pluralità di obiettivi di varia natura: da un lato, il conseguimento di risultati economici coerenti con le finalità della gestione, dall'altro, la promozione dell'equità sociale e una gestione efficiente e responsabile delle risorse naturali (Perrini 2018). In tal senso, le dimensioni economica, sociale e ambientale non si configurano come ambiti distinti da bilanciare *ex post*, ma come aspetti tra loro inscindibili di un'unica realtà, che trova la propria coerenza solo se considerata unitariamente.

Più nello specifico, l'azienda sostenibile si caratterizza per l'attitudine alla creazione di valore nel lungo periodo (Mio 2021). Si noti, in prima battuta, come questa definizione implichi che il valore debba essere creato e non sia già esistente. La sostenibilità presuppone un'azione creatrice: il valore, infatti, non è dato, ma si forma e si modifica nell'ambito dell'attività aziendale, attraverso lo svolgersi delle operazioni di gestione. Ma che cosa si intende per valore? Sebbene il concetto di sostenibilità si applichi all'azienda in senso ampio, l'analisi che segue in questa sezione si concentra sull'impresa, intesa come azienda di produzione per il mercato (Airoldi et al. 2005).

Ebbene, il valore, in quest'ottica, presenta, in prima approssimazione, una duplice connotazione: 1) non va inteso nella mera dimensione economico-finanziaria; 2) è ripartito tra più soggetti, in altri termini, condiviso tra l'azienda e i diversi portatori di interessi economici e non-economici (*shared value*). Per le imprese, il valore si manifesta sia

nella sua dimensione economico-finanziaria (nella forma, ad esempio, dell'incremento del fatturato, dell'efficienza, dei flussi monetari o del corso azionario) sia nella sua dimensione non economico-finanziaria, che può esprimersi attraverso elementi quali l'accresciuta reputazione, l'ampliamento delle opportunità e la riduzione dei rischi. Per i portatori di interessi (gli stakeholder), da un lato può tradursi in benefici di natura economica, quali una congrua remunerazione dei portatori di interessi economici (ad esempio attraverso la distribuzione di redditi ai conferenti capitale di rischio, la retribuzione dei prestatori di lavoro, la stabilità dei rapporti di fornitura o l'accesso, da parte dei clienti, a beni e servizi a condizioni eque); dall'altro, può manifestarsi in forme non economico-finanziarie, quali il miglioramento delle condizioni sociali e ambientali (ad esempio migliori condizioni di lavoro, maggiore sicurezza e tutela della salute dei lavoratori, riduzione delle emissioni di gas serra in atmosfera e minore inquinamento), la qualità delle relazioni, la fiducia, nonché, più in generale, il contributo al benessere delle comunità di riferimento.

La creazione di valore condiviso è connessa a scelte strategiche e a pratiche operative volte a migliorare la competitività dell'impresa e i suoi risultati economici, e, contemporaneamente, a promuovere le condizioni ambientali, sociali ed economiche nelle comunità in cui essa opera. Essa si concentra pertanto sull'identificazione e sul rafforzamento delle connessioni tra benessere sociale e vantaggio competitivo, e presuppone il riconoscimento delle interdipendenze esistenti tra l'agire d'impresa e il contesto sociale di riferimento. Tale valore, inoltre, va inteso come il beneficio ottenuto in relazione ai costi, e non come un beneficio *tout court*.

Questa concettualizzazione dell'impresa come istituto economico-sociale volto alla creazione di valore condiviso implica il superamento di una visione focalizzata sulla mera produzione di remunerazioni, monetarie e di altra specie, quale finalità dominante e sulla primazia dei risultati economico-finanziari, fermo restando che la produzione di beni e servizi costituisce il mezzo attraverso cui l'impresa persegue e realizza le proprie finalità.

In generale, l'azienda sostenibile si distingue, oltre che per l'ampliamento dei destinatari del valore, per la consapevolezza che tale valore assume forme molteplici, talora non immediatamente riducibili a misura economica, e che proprio in questa pluralità trova il suo significato più pieno. In questo senso, la sostenibilità non rappresenta un ambito aggiuntivo dell'attività economica, ma una modalità diversa di concepirne il fine. Essa implica un ripensamento di tutte le componenti della struttura aziendale, dalla governance e dalla strategia fino alla gestione caratteristica e ai meccanismi operativi, concepiti come elementi di un sistema che deve essere orientato alla creazione di valore per gli stakeholder.

2 La sostenibilità come tendenza emergente dell'economia aziendale

Il rilievo attribuito alla sostenibilità, intesa come una delle principali tendenze emergenti dell'economia aziendale, si inserisce in un più ampio insieme di trasformazioni sistemiche. L'evoluzione tecnologica, la globalizzazione dei mercati, i cambiamenti nei contenuti e nell'organizzazione del lavoro, la diffusione delle conoscenze scientifiche, l'intensificarsi delle interdipendenze tra sistemi economici e sociali (enfattizzate, ad esempio, dalla pandemia da COVID-19), nonché la crescente attenzione alle questioni ambientali, hanno avuto un impatto significativo sull'operatività e sulle fonti di vantaggio competitivo delle aziende. In questo senso, la sostenibilità si configura come un paradigma in grado di incidere sulle logiche di creazione del valore, sulle modalità di produzione e di consumo, sui processi di gestione e di organizzazione e sui sistemi di rilevazione.

In tale contesto, alcune categorie interpretative già presenti nella prolusione «Tendenze nuove degli studi di ragioneria» di Gino Zappa (1927),¹ in particolare l'unitarietà della coordinazione economica, il suo carattere dinamico e la sua natura relazionale, offrono una chiave utile per interpretare alcuni tratti distintivi dell'azienda sostenibile. Il richiamo alla riflessione zappiana non intende assumere, in questa sede, una finalità storico-ricostruttiva, ma è volto a impiegare schemi interpretativi ancora attuali per comprendere fenomeni che si manifestano nel contesto contemporaneo e appaiono proiettati al futuro.

In particolare, nella prolusione, Zappa evidenzia come lo studio dell'economia aziendale richieda di ricondurre a unità fenomeni tra loro eterogenei, da considerare nella loro natura dinamica e mutevole. L'azienda è così intesa come una «coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani» (1927, 54), nella quale si intrecciano, continuamente e in forme variabili, operazioni di gestione, organizzazione e rilevazione contabile. Zappa sottolinea inoltre che non può esservi dissonanza tra i principi dell'analisi aziendale e quelli propri delle scienze giuridiche e sociali, con le quali essa intrattiene relazioni intime e continue. È proprio in questa tensione tra unità, dinamismo e relazionalità che si radica la possibilità di studiare le aziende.

In questa prospettiva, l'azienda sostenibile può essere letta come una manifestazione particolarmente significativa di tali caratteri: la sostenibilità non si configura come un ambito separato rispetto all'agire economico, ma come una modalità attraverso cui le aziende,

1 Nel prosieguito del capitolo, si farà riferimento a tale contributo semplicemente con il termine 'prolusione'.

per creare valore, ricompongono a unità dimensioni diverse (quelle economiche, sociali e ambientali) tra loro strettamente interconnesse, nel lungo periodo e all'interno di un sistema di relazioni.

3 L'azienda sostenibile nel suo divenire

Nella riflessione zappiana sviluppata nella prolusione, l'azienda è colta, come anticipato nella sezione precedente, non nel suo stato momentaneo, quanto nel suo divenire, ossia nel continuo processo attraverso il quale gli elementi che la compongono si costituiscono, si trasformano e, talora, si dissolvono. Il tempo, pertanto, non rappresenta una semplice dimensione entro cui si collocano i fenomeni aziendali, ma si qualifica come elemento costitutivo della loro stessa natura, incidendo sulle condizioni di esistenza e di sviluppo dell'azienda.

La dottrina economico-aziendale italiana sottolinea come il carattere della durabilità rappresenti un tratto essenziale dell'azienda, in quanto ordine economico di un istituto (Airoidi et al. 2005). Affinché l'azienda possa esplicarsi come tale, essa deve svolgersi secondo condizioni di vita e di funzionamento idonee a consentirne la permanenza nel tempo, pur all'interno di un ambiente per sua natura mutevole. In questo senso, la durabilità si configura come capacità di continuità e sviluppo che si realizza nel divenire dell'attività aziendale. Tale orientamento al lungo periodo trova ulteriore fondamento anche in considerazioni di natura operativa (Quagli 2024). In primo luogo, esso si ricollega alla complessità del processo di costituzione dell'azienda. La formazione della combinazione produttiva richiede infatti un insieme articolato di operazioni volte a coordinare persone e fattori produttivi secondo nessi di complementarità funzionale. Tale processo si sviluppa necessariamente nel tempo, sia per la costruzione dell'assetto organizzativo sia per il raggiungimento di condizioni di autonomia ed equilibrio economico, attraverso processi di integrazione dinamica dei contributi dei diversi fattori produttivi. Ne deriva che la durata costituisce una condizione intrinseca dell'azienda, poiché uno sforzo istitutivo complesso non troverebbe giustificazione economica se orientato al semplice conseguimento di risultati immediati. Un secondo ordine di considerazioni attiene alla natura stessa dei fattori produttivi impiegati, molti dei quali presentano fecondità ripetuta e partecipano a più cicli produttivi. La necessità di recuperare nel tempo gli investimenti effettuati in immobilizzazioni implica che l'attività aziendale debba estendersi lungo un orizzonte temporale adeguato alla loro vita utile. Per giunta, la diversa durata dei singoli fattori determina una dinamica continua di rinnovo e sostituzione, che contribuisce a proiettare in avanti il funzionamento complessivo della combinazione produttiva.

Il riferimento al lungo periodo emerge inoltre nella tradizione economico-aziendale relativa alla determinazione del reddito. Il reddito totale dell'azienda, inteso (secondo il metodo indiretto) come differenza tra il capitale proprio conferito all'inizio e quello esistente al termine dell'attività, può essere determinato con certezza solo in un orizzonte di lungo periodo, mentre i risultati dei singoli esercizi risentono inevitabilmente di valutazioni e stime soggette a verifica nel tempo.

La durabilità dell'azienda, inoltre, trascende il permanere delle persone che, in un dato momento, ne fanno parte, incluse quelle che ne qualificano il soggetto economico, assumendo rilievo non solo per quelle attualmente coinvolte, ma anche per quelle potenziali future e, più in generale, per la collettività di riferimento. In tal senso, il divenire dell'azienda si configura come un processo che si proietta oltre l'immediato, richiedendo un orientamento che tenga conto delle conseguenze temporali delle scelte gestionali.

Su tali basi, l'orientamento al lungo periodo non rappresenta soltanto una condizione di funzionamento dell'azienda, ma diviene anche il presupposto per l'emergere di approcci, come quello della sostenibilità, che assumono il tempo quale dimensione primaria dell'agire economico. Nella prospettiva dell'azienda sostenibile, infatti, l'orizzonte temporale di riferimento entro il quale si manifesta la creazione di valore condiviso assume un ruolo centrale: affinché un'impresa possa dirsi sostenibile, il valore per gli stakeholder deve essere generato in una prospettiva di lungo periodo e in modo duraturo nel tempo. Ciò richiede di evitare un'eccessiva focalizzazione sui risultati immediati, a favore di un orientamento attento alla continuità dell'azione aziendale e alla stabilità delle condizioni che rendono possibile il conseguimento degli obiettivi economici, ambientali e sociali. Il paradigma della sostenibilità presuppone inoltre che, in ciascuna azienda, l'orientamento al lungo periodo entri a far parte dei valori condivisi e della cultura organizzativa, così da indirizzare in modo coerente i comportamenti individuali e collettivi nel tempo.

Del resto, gli impatti ambientali e sociali delle attività d'impresa si dispiegano necessariamente su orizzonti temporali estesi; pertanto, la sostenibilità richiede che le scelte aziendali siano valutate non solo in relazione agli effetti di breve periodo, ma anche in riferimento alle loro conseguenze nel tempo. In altri termini, la creazione di valore condiviso si inserisce nel divenire dell'azienda come processo continuo, nel quale le dimensioni ESG concorrono congiuntamente alla definizione delle condizioni di durabilità. Di conseguenza, i confini entro i quali l'azienda è stata tradizionalmente considerata risultano progressivamente meno definiti. I limiti spaziali, legati alla localizzazione fisica o alla definizione giuridica dell'azienda, e quelli temporali, connessi alla distinzione tra breve e lungo periodo,

appaiono infatti sempre meno idonei a rappresentare fenomeni che si sviluppano lungo catene estese, sia nello spazio sia nel tempo.

4 L'azienda sostenibile come sistema di relazioni

Come già detto, nella riflessione zappiana l'azienda non si esaurisce nella considerazione dei singoli elementi che la compongono, ma si configura come una realtà unitaria nella quale assumono rilievo le relazioni che intercorrono tra tali elementi e tra questi e l'ambiente esterno. Lo studio dell'economia aziendale richiede, pertanto, di cogliere non solo le componenti della coordinazione aziendale, ma anche i nessi che le legano e ne determinano il modo di operare e di evolvere nel tempo.

Nella letteratura aziendalistica è consolidata l'idea secondo la quale l'azienda può essere interpretata come un sistema complesso, interconnesso con la società e l'ambiente circostante. Il sistema azienda, infatti, è visto come parte integrante di un ecosistema più ampio, che Zappa stesso, in un lavoro successivo alla prolusione, identificava nel 'sistema di tutte le aziende' e nel 'sistema sociale' (Zappa 1956).

La creazione di valore si sviluppa all'interno del sistema di relazioni in cui l'azienda è inserita e richiede la capacità di riconoscere, comprendere e gestire proattivamente le istanze dei diversi portatori di interesse, i quali, attraverso le loro aspettative e i loro comportamenti, contribuiscono a orientare l'azione aziendale.

Ogni azienda si colloca, infatti, in una rete di interazioni e rapporti di scambio con una pluralità di portatori di interessi (nel caso dell'impresa, ad esempio, conferenti capitale di rischio, prestatori di lavoro, clienti, fornitori, conferenti capitale di prestito, amministrazioni pubbliche, la collettività locale) che apportano all'attività aziendale contributi di varia natura e, a fronte del proprio contributo, si attendono benefici anch'essi differenziati. Tali soggetti sono pertanto in grado di influenzare, in senso positivo o negativo, le condizioni di operatività e di sviluppo dell'azienda. Le relazioni che si instaurano tra l'azienda e i diversi portatori di interesse non sono tuttavia neutrali, ma presentano una natura articolata e talora conflittuale (Airoldi et al. 2005). I diversi insiemi di interessi risultano infatti solo parzialmente convergenti: il soddisfacimento delle attese di alcuni soggetti può implicare il sacrificio di quelle di altri, e tensioni analoghe possono emergere anche all'interno delle aspettative del medesimo interlocutore.

I contributi apportati dai vari soggetti, pur essendo tra loro complementari, possono presentare elementi di parziale fungibilità, determinando una certa sostituibilità tra i diversi stakeholder. Le relazioni possono inoltre assumere forme differenti: in alcuni casi si

configurano come scambi fondati su prestazioni reciproche, mentre in altri si caratterizzano per un'asimmetria strutturale tra quanto il soggetto apporta e quanto riceve.

Tali relazioni risultano infine influenzate da differenti rapporti di forza negoziale, che dipendono, tra l'altro, dal grado di concentrazione della domanda e dell'offerta, dalla presenza di investimenti specifici e dal livello di simmetria informativa tra le parti. A ciò si aggiunge che molte delle attese degli stakeholder si manifestano in forma implicita, essendo radicate in valori, norme e consuetudini condivise, e non sempre esplicitate in modo formale.

Ne deriva che la capacità di instaurare relazioni fondate sulla fiducia e sulla credibilità rappresenta un elemento essenziale per il funzionamento dell'azienda e per la sua affermazione nel tempo, non solo in termini economici, ma anche per la costruzione e il mantenimento di condizioni di legittimazione presso i diversi interlocutori.

Il paradigma della sostenibilità sviluppa ulteriormente la concezione dell'azienda come sistema di relazioni, ponendo in evidenza, oltre all'attitudine a creare valore condiviso per gli stakeholder discussa in precedenza, il ruolo delle interdipendenze tra l'attività aziendale e il sistema sociale e ambientale di riferimento (Mio 2024). L'azienda si presenta, infatti, come un sistema aperto, le cui azioni producono effetti che si estendono oltre i confini organizzativi, influenzando persone, ambiente e contesto sociale, e che, al contempo, risulta condizionato dalle dinamiche esterne, che ne modellano i comportamenti e ne definiscono i vincoli operativi.

In questa prospettiva, la sostenibilità richiede il riconoscimento e la gestione di un duplice ordine di relazioni tra l'azienda e l'ambiente circostante. Da un lato, l'azienda genera continuamente impatti sociali e ambientali, positivi o negativi, che devono essere adeguatamente considerati e gestiti. Dall'altro lato, i fattori sociali e ambientali si configurano come fonti di rischi e opportunità, in grado di incidere sui risultati economico-finanziari e, più in generale, sulle condizioni di sviluppo dell'azienda.

Un'azienda sostenibile è un'azienda capace di riconoscere e governare i legami che la connettono al sistema di riferimento, gestendo in modo consapevole sia gli impatti generati sia le condizioni esterne da cui dipende. In tal senso, la sostenibilità si qualifica come un approccio che valorizza le interdipendenze tra risultati economici, benessere sociale e tutela ambientale, orientando l'azione aziendale verso un equilibrio dinamico tra tali dimensioni, e al tempo stesso estendendone le responsabilità.

Quale implicazione operativa, va sottolineato come nell'azienda sostenibile assuma particolare rilievo il tema dello *stakeholder engagement*, inteso come il processo attraverso cui l'azienda coinvolge i portatori di interesse nelle proprie attività e nei processi decisionali. Esso rappresenta una modalità attraverso cui si rende

concreta la gestione del sistema di relazioni in cui l'azienda è inserita, contribuendo a orientarne le scelte e a rafforzarne le condizioni di legittimazione.

Lo *stakeholder engagement* presuppone, in primo luogo, l'identificazione dei soggetti rilevanti e delle istanze da essi espresse, nonché la capacità di individuare le tematiche che incidono in modo significativo sull'attività aziendale. In tal senso, strumenti quali la mappatura degli stakeholder e l'analisi della materialità consentono di mettere in relazione le aspettative dei portatori di interesse con le esigenze di sviluppo dell'azienda, orientando le decisioni strategiche verso gli ambiti ritenuti prioritari.

Il coinvolgimento degli stakeholder si realizza attraverso forme di dialogo e interazione più o meno articolate, che permettono all'azienda di acquisire una più ampia comprensione degli effetti delle proprie attività e delle dinamiche del contesto di riferimento. Ciò consente di migliorare la qualità delle decisioni e pure di individuare opportunità di innovazione, di rafforzare la gestione dei rischi e di consolidare relazioni fondate sulla fiducia.

In questo senso, lo *stakeholder engagement* costituisce uno strumento essenziale attraverso cui l'azienda può comporre le diverse istanze, talora tra loro divergenti, e contribuire alla creazione di valore condiviso, sviluppando soluzioni coerenti con le dimensioni ESG dell'agire aziendale.

5 L'innovazione sostenibile nel sistema di relazioni aziendali

L'azienda sostenibile non si limita a gestire le relazioni con i diversi portatori di interesse attraverso iniziative di *stakeholder engagement*, ma è chiamata a tradurle in processi concreti di cambiamento e innovazione, coerentemente con gli obiettivi di creazione di valore condiviso, il suo carattere dinamico e le interdipendenze che la caratterizzano.

In questo contesto si colloca il tema della *sustainability-oriented innovation*, intesa come l'insieme dei processi attraverso cui l'azienda rinnova prodotti, servizi, processi e modelli organizzativi, orientandoli alla generazione congiunta di valore economico, ambientale e sociale (Urbinati et al. 2023). Essa si distingue per l'attenzione agli effetti nel tempo, lungo l'intero ciclo di vita delle soluzioni sviluppate, e per la sua natura intrinsecamente integrata, che ne richiede l'inserimento nei processi aziendali fin dalle fasi di ideazione e progettazione, fino alla loro realizzazione e diffusione. Pur nella varietà delle definizioni di innovazione orientata alla sostenibilità proposte in letteratura, emerge una sostanziale convergenza nell'individuare tali elementi come tratti distintivi. A titolo di esempio, la *sustainability-oriented*

innovation può riguardare la progettazione di prodotti a minore impatto ambientale, l'adozione di processi produttivi più efficienti nell'uso delle risorse, o la ridefinizione dei modelli di business secondo le configurazioni strategiche e operative proprie dell'economia circolare.

Alla luce di quanto appena osservato, si può rilevare come la sostenibilità orienti l'innovazione non solo nelle sue finalità essenziali, ma anche nelle modalità attraverso cui essa si sviluppa all'interno dell'azienda. Al riguardo, l'innovazione orientata alla sostenibilità può manifestarsi a diversi livelli (Adams et al. 2016).

In una prima accezione, essa si traduce in interventi di carattere tecnico, spesso di natura incrementale, volti a migliorare le prestazioni ambientali e sociali di prodotti e processi esistenti, come la riduzione dei consumi energetici o l'impiego di materiali a minore impatto ambientale. A un secondo livello, l'orientamento alla sostenibilità tende a estendersi all'intera azienda, incidendo sui modelli gestionali, sulle pratiche operative e sulle logiche decisionali, e caratterizzandosi come principio trasversale dell'attività aziendale, ad esempio attraverso l'adozione di modelli produttivi circolari o l'integrazione di criteri ESG nei processi decisionali. Infine, a un ulteriore livello, l'innovazione sostenibile supera i confini aziendali, orientandosi alla generazione di impatti su un sistema socioeconomico più ampio, attraverso soluzioni progettate per incidere sulle condizioni ambientali e sociali del contesto di riferimento, come avviene nei modelli di piattaforma che favoriscono la condivisione delle risorse o nei sistemi energetici distribuiti basati su fonti rinnovabili.

Entro questa cornice, la dimensione relazionale dell'innovazione assume un ruolo centrale. Le esigenze espresse dagli stakeholder, così come i vincoli e le opportunità derivanti dal contesto esterno, rappresentano infatti importanti fonti di stimolo per l'attività innovativa. Le imprese sono chiamate a sviluppare processi di innovazione aperti, fondati sul dialogo e sulla collaborazione con una pluralità di soggetti (ad esempio, fornitori, clienti, istituzioni e comunità locali), al fine di integrare le conoscenze diffuse e affrontare l'eterogeneità delle sfide ambientali e sociali. L'innovazione orientata alla sostenibilità si presenta pertanto come un processo intrinsecamente interattivo, nel quale la creazione di valore scaturisce dall'interazione tra l'azienda e il sistema di relazioni in cui essa è inserita, contribuendo a rafforzarne le condizioni di esistenza e di durabilità nel tempo.

In particolare, il prodotto e il servizio non sono più intesi come semplici output dell'attività produttiva, bensì come soluzioni che consentono di concretizzare i principi dell'innovazione sostenibile. Il prodotto o servizio sostenibile non si limita, infatti, a incorporare miglioramenti tecnici, ma riflette una diversa concezione del rapporto tra azienda, ambiente e società. Tale approccio emerge fin dalle

fasi di progettazione, in cui vengono considerate congiuntamente le dimensioni economiche, ambientali e sociali. Ciò può tradursi, ad esempio, nell'impiego di materiali rinnovabili, nella progettazione per il riuso o il riciclo, nonché nella ricerca di soluzioni che riducano il consumo di risorse lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

Un tratto distintivo del prodotto sostenibile è la relazione tra la complessità interna e la semplicità d'uso. I prodotti e i servizi sostenibili sono spesso il risultato di processi produttivi complessi, basati su tecnologie avanzate e su una fitta rete di relazioni lungo la catena del valore; tuttavia, tale complessità tende a essere internalizzata dall'azienda, mentre all'utilizzatore finale è restituita un'esperienza semplice e immediata. Ciò si osserva, ad esempio, nei dispositivi ad alta efficienza energetica (si pensi alle lampadine a LED) o nei servizi di mobilità condivisa gestiti tramite piattaforme digitali, in cui l'utente utilizza interfacce intuitive, senza dover gestire la complessità tecnologica sottostante. In questo modo, il prodotto diventa il punto di contatto attraverso cui la sostenibilità si rende accessibile.

La diffusione su larga scala rappresenta un ulteriore elemento qualificante. Le soluzioni sostenibili tendono infatti a essere progettate per una platea ampia, mantenendo condizioni di accessibilità economica e operativa. In tale processo, la tecnologia svolge un ruolo determinante, consentendo non solo di migliorare le prestazioni dei prodotti, ma anche di renderne possibile la scalabilità.

E tuttavia, la semplicità apparente dei prodotti non esaurisce la portata del cambiamento che essi implicano. La loro adozione richiede un processo di comprensione e di adattamento da parte dei consumatori. Si pensi alla diffusione di modelli di consumo basati sul riuso o sulla condivisione, che presuppongono un mutamento delle abitudini e delle preferenze individuali. Si manifesta qui una dimensione educativa dell'azienda sostenibile, che accompagna la diffusione dei propri prodotti con un'azione, esplicita o implicita, di orientamento dei comportamenti dei consumatori (Mio 2025). In generale, il consumatore sostenibile si caratterizza per comportamenti orientati a una maggiore consapevolezza nelle scelte di acquisto, che si traducono, ad esempio, nell'attenzione a evitare il sovraconsumo, nella ricerca di informazioni sull'origine e sulla composizione dei prodotti, nella sensibilità verso il riciclo e la riduzione degli sprechi, nonché in un crescente interesse per le produzioni locali. Se tradizionalmente le decisioni di consumo sono state guidate da variabili quali prezzo, qualità e reputazione del marchio, si osserva oggi una progressiva integrazione di ulteriori criteri, legati alla sostenibilità dei prodotti e dei servizi, in termini di impatto ambientale, condizioni etiche di produzione ed efficienza nell'uso delle risorse.

Ne deriva che la sostenibilità presuppone, oltre alle scelte delle aziende, una trasformazione congiunta dei modelli di consumo. L'azienda sostenibile innovativa propone soluzioni nuove, ma la loro efficacia dipende dalla disponibilità dei consumatori-cittadini ad accoglierle. In assenza di tale convergenza, il mutamento resta incompiuto: non è sufficiente innovare processi e prodotti se non si trasforma, al tempo stesso, la domanda che li sostiene.

La responsabilità nello sviluppo sostenibile si estende pertanto anche alle relazioni tra azienda e consumatori, evidenziando come il comportamento aziendale e le scelte di consumo costituiscano aspetti tra loro strettamente interrelati. Affinché tale interazione si realizzi in modo efficace, assume particolare rilievo il tema della trasparenza informativa. Le caratteristiche di sostenibilità dei prodotti, infatti, non sempre risultano immediatamente osservabili, rendendo necessari strumenti in grado di rendere accessibili e comprensibili le informazioni rilevanti. In questo contesto, i sistemi di etichettatura e certificazione sostenibile rappresentano un primo livello di risposta, consentendo di orientare le scelte dei consumatori. In tale direzione si colloca anche l'introduzione del passaporto digitale dei prodotti (*Digital Product Passport*), previsto dalla recente normativa europea in materia di *ecodesign* (Regolamento UE 2024/1781). Esso si configura come uno strumento volto a raccogliere e rendere disponibili, lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, informazioni relative alla sua origine, composizione, impatto ambientale e modalità di utilizzo e smaltimento. In questo modo, il passaporto digitale contribuisce a rendere più trasparenti le relazioni che si sviluppano lungo la filiera produttiva e distributiva, favorendo una maggiore consapevolezza nelle scelte dei diversi attori coinvolti.

6 La rilevazione e le misure di performance nell'azienda sostenibile

Nella prolusione Gino Zappa (1927, 58) afferma che «la conoscenza della gestione e dell'organizzazione non può operare prescindendo dalla rilevazione dei fenomeni considerati». Allo stesso modo, la comprensione dell'azienda sostenibile non può prescindere dalla misurazione delle performance. Già nella riflessione zappiana, del resto, le operazioni di rilevazione dei fenomeni aziendali non si configurano come un'attività meramente descrittiva, bensì come un momento essenziale per cogliere il divenire della coordinazione economica e per interpretarne le condizioni di esistenza e di sviluppo, offrendo informazioni utili non solo alla conoscenza, ma anche all'orientamento delle scelte.

In generale, le misure di performance si configurano come un insieme articolato di indicatori utilizzati dall'azienda, ai diversi livelli

e nelle diverse funzioni, per monitorare e valutare il perseguimento degli obiettivi, offrendo punti di riferimento che guidano l'attenzione dei soggetti coinvolti e ne indirizzano i comportamenti. Affinché le misurazioni siano efficaci, è necessario che siano coerenti con le finalità dell'azienda e con le eventuali modifiche introdotte nel tempo. Gli indicatori devono pertanto essere derivati e collegati alla *vision* e alla *mission* aziendale, ai fattori critici di successo, alla strategia e ai piani d'azione, che definiscono la traiettoria dell'azienda in un orizzonte pluriennale, nonché agli aspetti operativi, puntando alla soddisfazione delle aspettative delle diverse categorie di stakeholder. La misurazione, inoltre, non è soltanto un'operazione tecnica, neutra, ma costituisce anche la manifestazione dell'attribuzione di responsabilità: misurare significa assegnare a qualcuno la responsabilità di un risultato.

Nel caso dell'azienda sostenibile, la misurazione delle performance assume un ruolo di ancora maggiore rilievo, dal momento che gli aspetti ambientali e sociali non sono sempre facilmente traducibili in indicatori sintetici e quantitativi, in un contesto in cui le recenti evoluzioni normative, in particolare a livello europeo (si pensi, ad esempio, alla *Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), richiedono alle imprese una crescente trasparenza e standardizzazione nella rendicontazione delle informazioni di sostenibilità. La misurazione assolve, anzitutto, a una funzione informativa, in quanto consente di monitorare nel tempo l'andamento di grandezze ritenute rilevanti, nonché di effettuare confronti tra diverse realtà o contesti operativi. Al riguardo, gli indicatori devono essere costruiti in modo da rappresentare efficacemente lo stato e l'evoluzione dei fenomeni osservati, anche attraverso forme di sintesi che ne facilitino la lettura, quali gli indicatori di intensità o di rapporto. Accanto a tale dimensione, la misurazione svolge anche una funzione valutativa, volta a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. In particolare, con riferimento alla sostenibilità, gli indicatori consentono di apprezzare l'efficacia delle scelte adottate, esprimendo il livello di scostamento rispetto a valori target di riferimento e offrendo così un supporto al giudizio sull'adequatezza delle scelte stesse (Tenuta 2009).

Inoltre, le operazioni di rilevazione e misurazione rappresentano uno strumento attraverso cui l'azienda formalizza il proprio impegno verso la sostenibilità, e consentono di evidenziare punti di forza e criticità all'interno del sistema di relazioni in cui l'azienda è inserita, nonché il livello di soddisfacimento delle aspettative dei diversi portatori di interesse. In quest'ottica, il cosiddetto modello delle tre P, che classifica gli indicatori a seconda della dimensione di sostenibilità di pertinenza – ambientale (*planet*), sociale (*people*) ed economica (*profit*), a denotare la *triple bottom line* – consente di controllare i risultati ottenuti, lo sforzo compiuto verso il raggiungimento degli obiettivi stessi, gli impatti generati e i rischi e

le opportunità potenziali lungo le tre dimensioni costitutive, nonché il grado di coerenza ed equilibrio con la complessiva strategia di sostenibilità (Mio 2021).

Ancora, in riferimento all'uso di indicatori di performance di sostenibilità, è possibile distinguere una valenza interna e una valenza esterna. Sul piano interno, la misurazione si configura come momento di riflessione e autovalutazione, consentendo all'azienda di verificare la coerenza tra gli impegni assunti e i risultati conseguiti nelle diverse aree gestionali, in relazione ai target prefissati, e nelle interazioni con gli stakeholder ('rendersi conto'). Sul piano esterno, essa consente invece di rendere visibile la capacità dell'azienda di creare e distribuire valore, contribuendo al rafforzamento delle relazioni con i diversi interlocutori ('rendere conto') e connotandosi come strumento di *accountability*, intesa come il dovere di legittimare e giustificare, a chi ne ha diritto, quanto l'azienda sta svolgendo nel rispetto degli impegni presi con gli stakeholder sul piano economico, ambientale e sociale (Perrini 2018).

Nel definire i propri obiettivi, l'azienda sostenibile è chiamata a confrontarsi con una nozione di confine che risulta, come già visto in precedenza, progressivamente meno definita rispetto alle concettualizzazioni tradizionali, ancorché basate, anch'esse, su un'interpretazione dell'azienda in chiave sistemica. Gli obiettivi aziendali di sostenibilità, infatti, tendono a estendersi oltre i limiti spaziali e temporali entro cui è stata a lungo interpretata l'azione economica. Da un punto di vista spaziale, la misurazione tradizionale della performance si concentra in prevalenza su fenomeni interni all'azienda, ricorrendo a grandezze economico-finanziarie o operative. Nella prospettiva della sostenibilità, tale impostazione risulta parziale, perché lo svolgimento dell'attività economica produce effetti che si manifestano anche al di fuori dei confini aziendali o degli ambiti inerenti alle relazioni di mercato, incidendo sul contesto ambientale e sociale di riferimento. La misurazione è quindi chiamata a includere gli impatti esterni generati e le aspettative dei diversi portatori di interesse. Analogamente, anche il riferimento temporale subisce un ampliamento significativo. Se le logiche tradizionali di misurazione si concentrano principalmente su orizzonti di breve o medio periodo, la sostenibilità, in linea con la logica della creazione di valore condiviso nel lungo periodo, impone di considerare effetti che si dispiegano su archi temporali estesi, talora difficilmente delimitabili. Le conseguenze delle scelte aziendali, in particolare in ambito ambientale e sociale, possono infatti manifestarsi anche a distanza di molti anni, richiedendo una capacità di valutazione orientata al lungo periodo. Tali considerazioni lasciano intuire che la misurazione delle performance di sostenibilità comporta una difficoltà di rappresentare in modo adeguato fenomeni che non sempre

risultano immediatamente quantificabili, soprattutto in relazione agli impatti ambientali e sociali, spesso riconducibili a esternalità.

In relazione a ciò, la letteratura ha rilevato come, rispetto alle misure contabili tradizionali, gli indicatori di sostenibilità presentino alcune criticità intrinseche (Wagenhofer 2024). In primo luogo, essi non consentono una piena aggregazione in un'unica misura di sintesi (come, ad esempio, il reddito d'esercizio nell'ambito delle misure contabili), in quanto riflettono dimensioni eterogenee (economiche, sociali e ambientali), tra loro non immediatamente comparabili. In secondo luogo, la loro rappresentazione non si presta all'applicazione di logiche di competenza economica analoghe a quelle contabili, risultando spesso legata a fenomeni osservati in termini fisici o di impatto e non facilmente attribuibili a specifici periodi. Inoltre, tali misure tendono a estendersi lungo l'intera catena del valore, rendendo più complessa sia la misurazione sia la delimitazione delle responsabilità. A questo si aggiunge la difficoltà di garantire una piena integrazione tra le informazioni economico-finanziarie e quelle di sostenibilità. La crescente esigenza di connettere tali informazioni, delineando le relazioni tra risultati economici, impatti ambientali e dinamiche sociali, richiede lo sviluppo di sistemi informativi capaci di rappresentare in modo unitario fenomeni tra loro interdipendenti, ma tradizionalmente rilevati e comunicati in modo separato. Infine, con particolare riferimento all'azienda di produzione, le misure di reddito e di capitale derivano dalla rilevazione e dalla valutazione degli scambi con le terze economie, in base alla teoria e al metodo contabile di riferimento. Come evidenziato dallo stesso Zappa, il reddito è «l'accrescimento (o il decremento) che, in un determinato periodo di tempo, il capitale di un'impresa data subisce in conseguenza della gestione» (Zappa 1950, 254). Diversamente, non è disponibile un sistema di *sustainability accounting* che permetta di misurare la performance ambientale come variazione di un capitale naturale (lo *stock* di risorse naturali essenziali allo svolgimento dell'attività economica) o la performance sociale come variazione di un capitale sociale (inteso come insieme di aspetti della vita sociale di diretta pertinenza di un'azienda), in cui le variazioni si manifestano per effetto della gestione.

Ulteriori elementi di complessità emergono se si considera che la sostenibilità riguarda in misura significativa l'interazione dell'azienda con soggetti esterni e gli impatti generati al di fuori dei confini aziendali. Le misure di performance sono chiamate a tener conto non solo delle informazioni selezionate e interpretate dal management, ma anche, come detto, delle istanze e delle aspettative espresse dai diversi stakeholder, configurandosi esse stesse come strumenti di *stakeholder engagement*, per un più efficace presidio del rapporto tra l'azienda e i propri interlocutori rispetto a obiettivi prefissati, e idealmente anche condivisi, e una consapevole

corresponsabilizzazione nella generazione degli impatti desiderati (o nella riduzione di quelli negativi). Ciò comporta tuttavia rilevanti criticità, legate alla difficoltà di rilevare e monitorare fenomeni che si sviluppano al di fuori dei confini aziendali, di definire obiettivi e target condivisi, spesso riferiti a variabili non pienamente controllabili, nonché all'onerosità di reperire informazioni attendibili e comparabili nel tempo. In questa cornice, la sostenibilità non appare riducibile a un unico indicatore sintetico, né riconducibile a schemi causali rigidi fondati su pesi predeterminati, nei quali le dimensioni economiche, sociali e ambientali siano combinate secondo relazioni stabili e definite a priori. La natura iterativa dei processi aziendali e la specificità delle singole situazioni applicative rendono infatti la sostenibilità un fenomeno multidimensionale per sua natura, la cui rappresentazione risulta in parte dipendente da valutazioni soggettive, oltre a richiedere forme di definizione e condivisione con i portatori di interesse.

A valle di queste considerazioni, la misurazione delle performance di sostenibilità non rappresenta una mera necessità tecnica, ma un momento essenziale per comprendere il contributo dell'azienda alla creazione di valore condiviso nel tempo. Le difficoltà connesse alla rappresentazione di fenomeni che coinvolgono le tre dimensioni della sostenibilità, evidenziano tuttavia i limiti degli strumenti attualmente disponibili e la necessità di un'evoluzione dei sistemi di rilevazione. Ciò richiama ancora una volta l'esigenza di interpretare unitariamente fenomeni tra loro eterogenei, riconducendoli a una visione complessiva della coordinazione economica. Inoltre, se è vero che la misurazione contribuisce a orientare l'azione aziendale, influenzando i comportamenti e i risultati, non ne deriva che i fenomeni non misurati possano considerarsi, per ciò stesso, privi di rilevanza. Al contrario, proprio tale consapevolezza richiama la dottrina economico-aziendale a un rinnovato impegno nello sviluppo di strumenti di rilevazione e misurazione integrati, complessivi e multidimensionali, idonei a cogliere la complessità del paradigma dell'azienda sostenibile. Quest'ultima si configura infatti come un sistema 'osmotico', nel quale i diversi capitali - economico, sociale e ambientale - concorrono, in modo interdipendente, alla creazione di valore al servizio dell'uomo.

Bibliografia

- Adams, R.; Jeanrenaud, S.; Bessant, J.; Denyer, D.; Overy, P. (2016). «Sustainability-Oriented Innovation: A Systematic Review». *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>.
- Airoidi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Bologna: il Mulino.
- Mio, C. (2021). *L'azienda sostenibile*. Bari: Laterza.
- Mio, C. (2024). «L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità». Anselmi, L.; Bianchi Martini, S.; Chirieleison, C.; Di Stefano, G.; Galeotti, M.; Garzella, S.; Marchi, L.; Talarico, L. (a cura di), *Scritti in onore di Umberto Bertini, vol. II (D-M)*. Milano: FrancoAngeli, 1229-44.
- Mio, C. (2025). «Corporate Sustainability and the Role of Accounting». Mio, C.; Panfilo, S.; Scarpa, F. (a cura di), *Corporate Sustainability: Reporting and Management Accounting*. Milano: McGraw-Hill, 1-34.
- Perrini, F. (2018). *Sostenibilità*. Milano: Egea.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2011). «Creating Shared Value». *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Quagli, A. (2024). «L'azienda nel tempo». Anselmi, L.; Bianchi Martini, S.; Chirieleison, C.; Di Stefano, G.; Galeotti, M.; Garzella, S.; Marchi, L.; Talarico, L. (a cura di), *Scritti in onore di Umberto Bertini, vol. III (N-Z)*. Milano: FrancoAngeli, 1467-80.
- Tenuta, P. (2009). *Indici e modelli di sostenibilità*. Milano: Franco Angeli.
- Urbinati, A.; Shams Esfandabadi, Z.; Messeni Petruzzelli, A. (2023). «Assessing the Interplay between Open Innovation and Sustainability-Oriented Innovation: A Systematic Literature Review and a Research Agenda». *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(3), 1078-95. <https://doi.org/10.1111/beer.12540>.
- Wagenhofer, A. (2024). «Sustainability Reporting: A Financial Reporting Perspective». *Accounting in Europe*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.
- Zappa, G. (1950). *Il reddito di impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*. Milano: Giuffrè.
- Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 1. Milano: Giuffrè.

