

Sustainability is good for business: recenti evoluzioni della responsabilità sociale delle imprese

From Corporate social responsibility to sustainability: the UN 2030 Agenda

Marco Frey, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Fondazione Global Compact Network Italia

Keywords

Responsabilità sociale, imprese, sostenibilità

Jel codes

M14, Q56

La nuova Agenda 2030 delle Nazioni Unite conferma come, nella prima fase del nuovo millennio, sia maturata la convinzione che la sfida per la sostenibilità è intrinseca a un nuovo modello di sviluppo economico e sociale. Le esperienze concrete di molte imprese dimostrano che esse hanno da tempo elaborato un approccio strategico in cui la sostenibilità è parte integrante dei propri modelli di business, operando al tempo stesso come attori responsabili all'interno della società.

The UN 2030 Agenda for sustainable development shows that, at the beginning of the new Millennium, the challenge of sustainability is strictly linked to a new model of economic and social development. The experiences of many companies show that they have developed a strategic approach in which sustainability is integrated in their business models.

1. Dalla responsabilità sociale alla sostenibilità e alla creazione di valore condiviso

Le prime accezioni di responsabilità sociale ruotano per lo più intorno al concetto di filantropia, collegata alla restituzione della ricchezza accumulata, secondo una prospettiva che nasce negli Stati Uniti tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900, nello spirito della religione protestante. Volendo guardare a prospettive analoghe nel nostro Paese, caratterizzato da una tradizione culturale e religiosa affatto differente, ci si può riferire all'esperienza delle Fondazioni di origine bancaria. È il caso ad esempio della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde nata nel 1823 proprio su azione della Commissione Centrale di Beneficenza istituita nel 1816, che ne caratterizzò poi l'orientamento sociale fino alla più recente creazione della Fondazione Cariplo.

Negli Stati Uniti il concetto di filantropia si è poi evoluto ampliandosi a includere quello di filantropia aziendale nel 1950, dopo che la Corte Suprema stabilì che le imprese potevano farsi promotrici di attività filantropiche intraprendendo iniziative a beneficio diretto per la società.

Nella seconda metà del secolo scorso le performance e i comportamenti aziendali divennero quindi sempre più visibili all'opinione pubblica in molteplici ambiti: da quello ecologico, a quello legato ai diritti umani, sanciti dall'Onu nel 1848 con la Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, a quello dei diritti sul lavoro (con le diverse Convenzioni dell'Ilo). Ciò ha portato a una crescente pressione sulle aziende affinché promuovessero una maggiore responsabilità sociale nella gestione del loro core business, affrontando le questioni ambientali e sociali in collaborazione con le parti interessate (stakeholder). Queste pressioni raggiunsero l'apice a livello internazionale con i movimenti No-

Logo e con i boicottaggi dei prodotti delle imprese più esposte dal punto di vista dell'accettabilità sociale.

Nel passaggio al nuovo millennio, il concetto di sostenibilità delle imprese ha cominciato ad affiancare nelle aziende e negli ambienti accademici quello di responsabilità.

Il concetto di sostenibilità aziendale si basa sull'idea che l'impresa debba farsi carico degli impatti ambientali, sociali ed economici generati dalla sua attività di business, anche al di là delle aspettative e delle richieste dei suoi stakeholder. La ragione di questo ampliamento delle responsabilità dell'impresa è nel riconoscimento dell'interconnessione tra la redditività di lungo periodo e il contesto socio-economico-ambientale in cui essa si colloca.

Tuttavia, può prevalere un approccio tattico, secondo cui le aziende si concentrano principalmente sul «ridurre i loro impatti negativi», piuttosto che sulla realizzazione di azioni orientate a un miglioramento delle condizioni del contesto generale all'interno del quale operano.

A favore di un impegno più sostanziale, tuttavia, si sono espresse negli ultimi anni importanti Istituzioni (a partire dalle Nazioni Unite e dalla Commissione europea), nonché alcuni noti studiosi come Porter (2011). Gli argomenti a sostegno di un impegno strategico si basano sulla convinzione che esiste un forte legame tra l'impresa e il contesto in cui essa opera, in quanto:

- la competitività dell'impresa dipende dall'ambiente circostante e dalla comunità in cui si colloca (ad esempio, lavoratori qualificati, condizioni di lavoro sicure, ambiente imprenditoriale privo di corruzione, ambiente naturale favorevole, accesso alle risorse, ecc.);
- il benessere di una società dipende dalla possibilità di avere sul proprio territorio aziende competitive che possano creare ricchezza e sostenere alti salari;
- vi è una sinergia di lungo periodo tra obiettivi economici e sociali;
- per massimizzare questa sinergia, le decisioni aziendali e le politiche sociali devono essere adottate seguendo il principio del valore condiviso, ovvero facendo in modo che sia la competitività delle imprese, sia le condizioni sociali ne beneficino contemporaneamente.

Il concetto di valore condiviso supera il tradizionale approccio redistributivo, secondo il quale attraverso la responsabilità aziendale si «restituisce» alla società una parte del valore creato dalle imprese.

Tramite la creazione di valore condiviso si prevede una «espansione» del valore economico e sociale generato a vantaggio sia dell'azienda che della società in una logica win-win. L'approccio della creazione del valore condiviso enfatizza la massimizzazione del profitto, non solo come possibilità, ma come una priorità nell'affrontare le questioni sociali puntando così verso una forma più sofisticata di capitalismo, in cui la capacità di affrontare questioni sociali è parte integrante della massimizzazione del profitto.

2. Il contributo delle imprese alla sostenibilità e alle sfide globali

Già in preparazione della Conferenza di Rio del 1992, attorno al World Business Council for Sustainable Development, si era formato un gruppo di imprenditori particolarmente attenti alla sostenibilità, il cui contributo è stato sintetizzato nel volume *Cambiare Rotta*, curato da Schmideiny (1992). Si trattava, allora, di un nucleo pionieristico di imprese multinazionali che, spesso operando in settori in cui l'accettabilità sociale della propria attività era particolarmente critica, stavano maturando la consapevolezza che l'inserimento della sostenibilità nei modelli di business costituisse una scelta lungimirante. Su quell'onda negli anni Novanta del secolo scorso vi è stata una progressiva diffusione di una responsabilità sociale d'impresa che avesse un respiro strategico, testimoniato ad esempio dalla graduale proliferazione dei report, prima ambientali e poi di sostenibilità. In Europa questo orientamento maturato spontaneamente all'interno delle imprese è stato affiancato da una consapevole azione di policy da parte della Commissione europea che, sin dal V Programma d'azione del 1992 (significativamente intitolato allo sviluppo sostenibile), ha mutato approccio: coinvolgendo le imprese nel perseguimento della sostenibilità attraverso un dialogo aperto e promuovendo l'utilizzo di strumenti volontari di politica

ambientale (come i regolamenti su ecolabel ed Emas emanati nel 1992 e 1993).

Per assistere a una vera svolta nella valorizzazione del ruolo delle imprese a livello globale occorre però attendere ancora qualche anno, quando a Davos nel 1999 l'allora segretario generale delle Nazioni Unite Kofi Annan rivolgendosi alla business community propose un «patto globale» per la sostenibilità, che sarebbe stato lanciato l'anno successivo a New York. Il Global Compact è per le Nazioni Unite un passo epocale, in quanto non solo riconosce il ruolo delle imprese come partner di uno sviluppo più sostenibile e inclusivo, ma perché attiva direttamente l'Onu in questo progetto di engagement del settore privato. Seppur sia agevole comprendere le motivazioni per un coinvolgimento significativo delle imprese nei processi di integrazione della sostenibilità nello sviluppo economico, diversi sono gli elementi di delicatezza che caratterizzano questi percorsi (Kell, 2005; Frey, 2012). In che modo si possono distinguere le scelte strategiche da quelle tattiche, ovvero come si può evitare che l'adesione al Global Compact sia frutto di una scelta opportunistica basata su esigenze esclusivamente reputazionali? È realmente possibile che le imprese diano un contributo significativo a obiettivi globali come i Millennium Development Goals formulati nel periodo 2000-2015, ovvero in che modo l'impegno dichiarato a livello globale può concretamente tradursi in risultati verificabili nei diversi contesti in cui le imprese operano?

Più di dieci anni sono trascorsi senza che sia stato possibile dare risposte definitive a questi interrogativi, ma il momento forse più significativo al proposito è stato il Corporate Sustainability Forum di Rio+20.

In occasione delle Conferenza organizzata vent'anni dopo Rio 1992 per rilanciare l'impegno globale nei confronti della sostenibilità, si è tenuto un importante evento organizzato dal Global Compact a cui hanno partecipato oltre 2.700 persone, metà delle quali appartenenti a imprese e altrettante a istituzioni, università e Ong. In quella circostanza sono stati presentati oltre 200 commitment to action, frutto di azioni

collettive multistakeholder messe in campo da imprese, network locali, Ong, che hanno dimostrato quanta vitalità esistesse all'interno del Global Compact.

A Rio si è avuta la concreta rappresentazione di una nuova Csr (in cui l'acronimo può divenire Corporate Sustainability and Responsibility) (Waddock, 2008), che aveva gradualmente preso consistenza negli ultimi anni non solo nei paesi occidentali, ma anche nel contesto dei paesi emergenti e di quelli in via di sviluppo. Nel momento in cui appare evidente che un'impresa responsabile nei confronti della società non può limitarsi alla beneficenza o ad azioni che non siano compenstrate nel proprio core business, emerge la necessità di definire dei percorsi strategici di creazione di valore condiviso che si basino su relazioni sinergiche con le istituzioni e con gli stakeholder.

3. La nuova Agenda 2030 e gli Sdgs

È in questa prospettiva che si può leggere la nuova Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che presenta alcune caratteristiche peculiari rispetto a quella che ci ha accompagnato sino al 2015. Innanzitutto, i suoi obiettivi, gli Sdgs - Sustainable Development Goals (figura 1), sono intitolati allo sviluppo sostenibile: a conferma di come nella prima fase del nuovo millennio sia progressivamente maturata la convinzione a tutti i livelli che la sfida per la sostenibilità è intrinseca a un nuovo modello di sviluppo economico e sociale che la prolungata crisi che stiamo vivendo ha reso indispensabile.

Figura 1

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile



In secondo luogo, il suo target, l'Agenda è rivolta a tutti i paesi indistintamente, essendo ogni contesto considerabile in via di sviluppo quando il riferimento è volto a una crescita equa, inclusiva e ambientalmente sostenibile.

Infine, le parti attive nella sua definizione, con un contributo centrale del private sector che ha partecipato attivamente all'individuazione degli obiettivi e alla successiva articolazione in target.

La costruzione degli Sdgs e soprattutto dei 169 targets a essi correlati è stata una grandissima occasione per tradurre concretamente questo orientamento. Oggi abbiamo a disposizione un'agenda condivisa in cui lo spazio di azione per il private sector è molto significativo: si tratta ora di vedere come il quadro programmatico può tradursi in risultati.

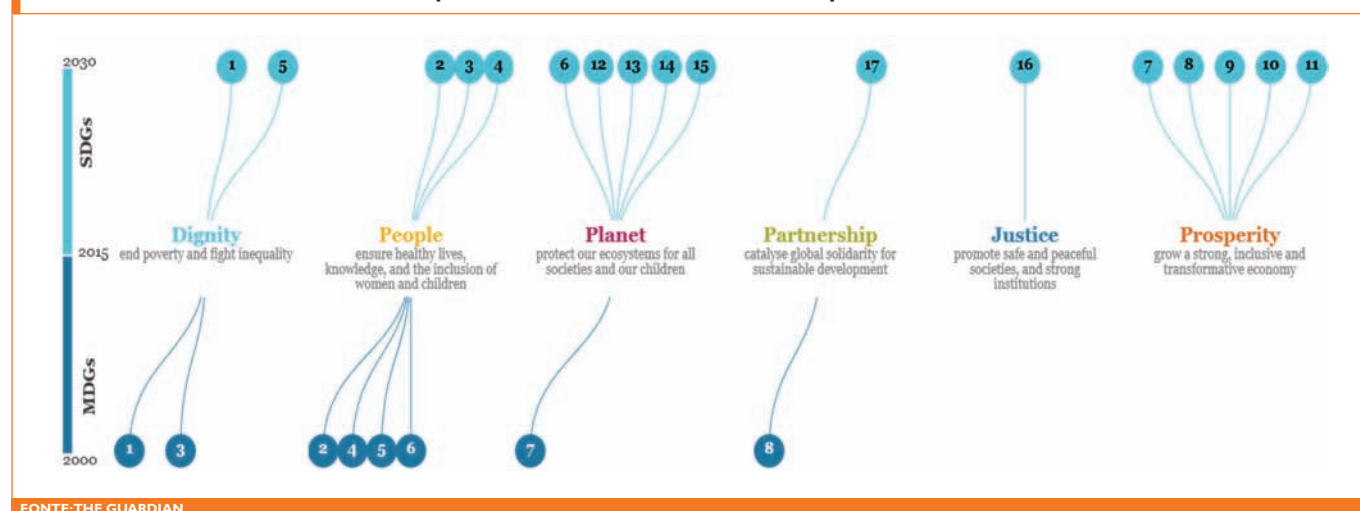
Per comprendere meglio come nel contribuire agli Sdgs le imprese possano creare valore si può partire da un semplice confronto tra Mdgs e Sdgs, rappresentato nella figura 2.

I nuovi obiettivi sono 17, 9 in più di quelli del millennio. Le novità però si concentrano in due ambiti: prosperity con 5 nuovi obiettivi (dal 7 all'11) e planet con 5 al posto di uno. Le altre differenze sono limitate: vi è un nuovo obiettivo che riguarda la giustizia, compensato da uno in meno nell'ambito del people, restano uguali dignity e partnership (ciascuno con un obiettivo).

Le novità nell'ambito del prosperity, strettamente inerenti a un nuovo modello di sviluppo economico più inclusivo e green, sono quelle che maggiormente risentono del contributo delle imprese. Si tratta infatti di favorire l'accesso a un'energia più pulita, costruire nuove infrastrutture e città smart e sostenibili, tutti ambiti che potremmo considerare portanti della green economy così come è stata definita da Unep (2011) e Oecd (2011); ma anche di favorire lo sviluppo e un'occupazione più dignitosa e di ridurre le disuguaglianze, sfide che riguardano più propriamente il modello di sviluppo. Già da qui si comprende come le imprese siano chiamate a creare valore: da un lato proponendo soluzioni per un'economia più smart, pulita, dall'altro prestando particolare attenzione alla qualità dello sviluppo. Questa doppia dimensione è ben presente anche nel secondo gruppo di obiettivi quelli legati all'equilibrio del nostro pianeta. In questo ambito il solo obiettivo del millennio relativo alla sostenibilità ambientale viene declinato in 5 differenti temi: acqua pulita, vita in mare e sulla terra, clima, ma anche produzione e consumo sostenibili che si lega strettamente alle dimensioni del prosperity inerenti al funzionamento del sistema economico. Resta poi l'importante terzo ambito delle persone, già presente negli Mdgs ma che è chiamato a una nuova valorizzazione nella nuova prospettiva, in cui – oc-

Figura 1

Confronto tra i Sustainable Development Goals e i Millennium Development Goals



corre evidenziarlo – i diversi obiettivi devono comunque essere visti in una dimensione olistica capace di collegare all'interno della sfida complessiva della sostenibilità gli spazi di azione a cui ciascuno è in grado di contribuire maggiormente. Questo è anche il significato dell'obiettivo 17 (partnership per lo sviluppo che tutti li lega).

Oltre agli Stati, diverse imprese hanno cominciato a utilizzare il framework degli Sdgs per declinare le loro scelte strategiche.

Uno studio di Accenture (2016), realizzato insieme al Global Compact, intervistando oltre 1000 amministratori delegati di imprese operanti in più di 100 Paesi e in altrettanti settori, mostra come l'Agenda 2030 costituisca un riferimento strategico importante per i prossimi anni.

Infatti il 70% degli intervistati la considera un framework chiaro per strutturare gli sforzi di sostenibilità dell'impresa, che per il 90% sono ormai una necessità sia per l'impresa in quanto tale, sia per la responsabilità del top management nei confronti della società. Per l'80%, infatti, la capacità di dimostrare un impegno sociale è un elemento di differenziazione nel settore in cui operano e gli Sdgs sono un'importante occasione per rivedere gli approcci alla creazione di valore sostenibile (87%).

È altresì interessante notare come per ben il 49% del campione l'impresa sia l'attore più importante nell'attuazione degli Sdgs. Ciò ovviamente presuppone un forte orientamento alle partnership e alle collective actions (85%), nonché a una spinta alla collaborazione con i governi locali nell'implementazione di piani attuativi degli Sdgs (84%).

Un altro elemento centrale in questa prospettiva strategica e di sistema è la capacità di documentare i risultati (to be accountable), anche nei confronti della comunità finanziaria. Per il 59% degli amministratori delegati la loro impresa è già oggi in grado di riportare adeguatamente (grazie anche a una crescita del 23% nell'ultimo anno) i risultati in termini di business (business value) delle loro iniziative di sostenibilità. Al tempo stesso l'88% ritiene che una maggiore integrazione dei temi della sostenibilità nei mercati finanziari sarà essenziale nei prossimi anni e che al proposito occorre sviluppare nuove metriche standardizzate di misurazione

degli impatti (86%) e indicatori volti a valutare e comunicare il contributo delle imprese nel perseguimento degli Sdgs (73%).

Una altro Studio di Pwc (2015) conferma questo trend all'impegno da parte delle imprese e documenta anche la percezione dei cittadini a livello globale, mostrando come il 90% di loro percepisca come fondamentale per le aziende aderire agli Sdgs. Per quanto riguarda l'importanza dei singoli Sdgs rapportata ai vari contesti nazionali, l'Sdg 8, che promuove la crescita economica e condizioni lavorative decenti, è sentito come il più rilevante da parte di tutte le aree geografiche, escluso il Medioriente, per il quale invece sono la salute e il benessere dei cittadini le necessità più impellenti (Sdg 3).

In Italia sono state diverse le occasioni in questo ultimo anno in cui molte imprese hanno potuto presentare la propria esperienza in questa prospettiva, tra queste possiamo citare: A2a, Acea, Autogrill, Edison, Enel, Italcementi e Pirelli, ma anche banche come Intesa Sanpaolo e UniCredit. Tutte queste sono grandi imprese caratterizzate da una forte presenza a livello internazionale, quotate in borsa dove una parte consistente delle loro azioni è detenuta da investitori istituzionali, impegnate in prima linea nei programmi internazionali a partire proprio dal Global Compact, che hanno da tempo maturato un approccio strategico in cui la sostenibilità è parte integrante dei propri modelli di business. Presentare il proprio contributo agli Sdgs all'interno della prospettiva di creazione di valore nel lungo periodo appare per loro naturale, si tratta di comprendere meglio quali possono essere gli ambiti che sono più capaci di rispondere alla doppia dimensione della sfida evidenziata in precedenza. Ciò significa perseguire la sostenibilità come opportunità di business, operando al tempo stesso come attore pienamente responsabile all'interno della società.

Un esempio interessante al proposito di impresa familiare cresciuta dimensionalmente e a livello internazionale di recente, è quello di Sofidel che ha creato un premio per i fornitori più sostenibili, basato sulla piattaforma (Ten-P) di prequalifica sviluppata dalla Fondazione Global Compact Network Italia. Nell'evento di premiazione in cui erano pre-

senti più di 300 fornitori globali, Sofidel ha richiesto a tutti di adeguarsi al percorso di misurazione e miglioramento delle prestazioni in termini di sostenibilità, estendendo in tal modo il proprio impegno a tutta la catena di fornitura.

4. Conclusioni

In conclusione si deve sottolineare come le analisi conoscitive in nostro possesso e le esperienze concrete delle imprese evidenzino come sia articolata la cultura all'interno delle imprese globali e come sia importante agire per costruire una consapevolezza collettiva che consenta di valorizzare pienamente la capacità di tutti i membri dell'organizzazione di essere parte di una cittadinanza d'impresa che contribuisca al benessere delle comunità e alla qualità dei contesti in cui si opera.

Questo è forse il modo migliore di declinare il concetto di valore condiviso, la cui misurazione sarà una delle sfide più importanti nell'implementazione degli Sdgs.

Bibliografia

- Accenture** (2016), *The Un Global Compact-Accenture Strategy Ceo Study*, New York.
- Frey M.** (2012), «Il Global Compact e le imprese italiane verso Rio», in *Equilibri*, n. 1, pp. 28-32.
- Kell G.** (2005), «The Global Compact Selected Experiences and Reflections», in *Journal of Business Ethics*, 59, pp. 69-79.
- Oecd** (2011), *Towards Green Growth: A Summary for Policy Makers*, Oecd, Paris.
- Porter M.E., Kramer M.R.** (2011), «The Big Idea. Creating Shared Value», in *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- PwC** (2015), *Make It Your Business: Engaging with the Sustainable Development Goals*.
- Schmidheiny R.** (a cura di) (1992), *Cambiare rotta: una prospettiva globale del mondo economico industriale sullo sviluppo e l'ambiente*, il Mulino, Bologna.
- Unep** (2011), *Towards a Green Economy: A Synthesis for Policy Makers*, United Nations, New York.
- Waddock S.** (2008), «Building a new Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility», in *Academy of Management Perspectives*, 22, pp. 87-108.
- Siti Web*
- <http://www.theguardian.com/global-development/ng-interactive/2015/jan/19/sustainable-development-goals-changing-world-17-steps-interactive>.