



UN FUTURO RESPONSABILE: LA PROMOZIONE DI UN MODELLO ECONOMICO INCLUSIVO E SOSTENIBILE

Jenny Assi e Caterina Carletti

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (Supsi)

Sul tema della responsabilità sociale delle imprese (in inglese Corporate Social Responsibility – CSR) è ancora aperto lo scontro intellettuale tra i sostenitori che sottolineano i progressi intrapresi negli ultimi anni a livello internazionale, in favore dell'applicazione pratica all'interno di grandi e piccole imprese, e gli scettici che associano il tema alle pratiche di greenwashing e socialwashing. Tuttavia esistono elementi chiari che consentono di considerare la CSR come un fattore di competitività e un driver fondamentale per l'innovazione. Il tema assume connotati rilevanti anche in termini di marketing territoriale, considerato il contributo che le imprese socialmente responsabili, possono fornire alle comunità in cui operano. Si tratta quindi di affrontare un cambiamento culturale che implica la costruzione di una rete di relazioni, in cui tutti i portatori di interesse – operando nel rispetto reciproco, attraverso un dialogo costante, e definendo gli interessi comuni – ottengono un risultato positivo. In questo processo tutti gli attori coinvolti hanno un ruolo attivo che questo articolo si propone di illustrare.

Le imprese che “fanno bene facendo del bene”

Sul tema della responsabilità sociale delle imprese è ancora aperto lo scontro intellettuale tra fervidi sostenitori e irriducibili scettici. I sostenitori del tema spesso evidenziano i progressi intrapresi negli ultimi anni a livello internazionale nella sua applicazione pratica all'interno delle grandi e piccole imprese. Gli scettici motivano spesso il loro pessimismo, associando il tema della responsabilità sociale alle pratiche di *greenwashing* e *socialwashing* di alcune aziende. Tuttavia esistono elementi chiari per capire se un'azienda sta seriamente adottando un approccio gestionale responsabile o se piuttosto considera il tema una semplice azione di marketing. La differenza tra i due approcci sta nella capacità dell'impresa di fare profitto, considerando gli interessi di un ampio gruppo di portatori di interesse (stakeholder). Le imprese maggiormente orientate alla costruzione di un dialogo aperto con i propri stakeholder sono oggi le imprese che hanno inserito le tematiche più rilevanti di CSR nella loro strategia aziendale o meglio, parafrasando il titolo del numero di aprile 2018 della rivista italiana *Impresa*, che hanno

fatto della CSR il loro core business. La capacità delle imprese di produrre profitto non solo sul piano economico ma anche sociale e ambientale è diventata una chiave di lettura del successo di mercato. Una ricerca pubblicata sull'*Harvard Business Review* ha dimostrato che, dallo studio su un campione di imprese impegnate nell'ambito della sostenibilità, comparate ad un campione di imprese non attive sul tema, la differenza di crescita del valore delle azioni variava dal 25% al 35% in più per le aziende socialmente responsabili¹. La diffusione di questo paradigma economico è attestato dall'inserimento sempre più marcato delle tematiche di CSR nella strategia aziendale e dunque nel modello di business aziendale. Il passaggio tra passato, presente e futuro, sta nella trasformazione della CSR da semplice strumento di filantropia a chiave di lettura del business. Un trend che si manifesta anche nella crescita del numero di report di sostenibilità pubblicati dalle imprese (quasi 9.000 nel 2014 con un tasso di crescita negli ultimi anni del 30%) e dal numero di imprese e enti no profit aderenti al Global Compact (12.300 in 170 Paesi) che hanno sottoscritto accordi con le Na-

¹ Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim. *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Process and Performance*. Harvard Business School Working Knowledge, 2011.

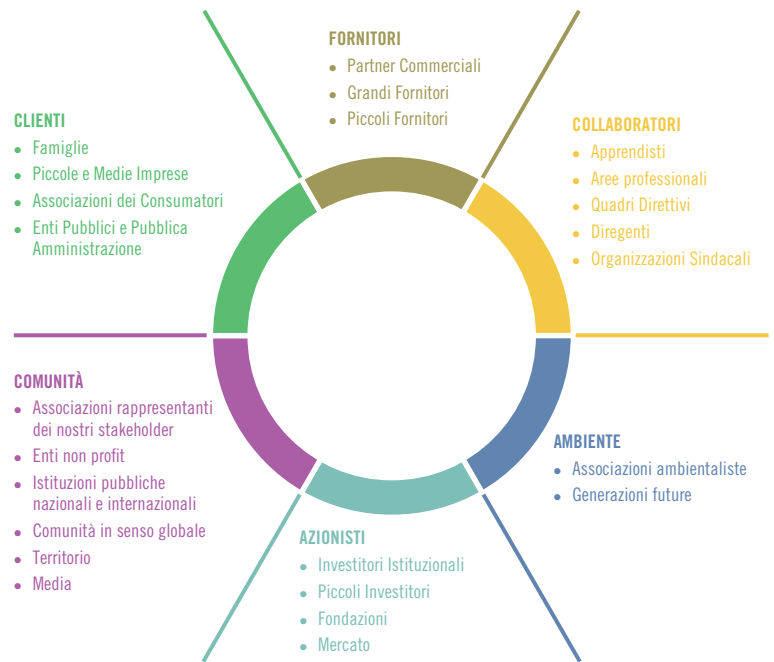
zioni Unite per il raggiungimento dei 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile (OSS). L'approccio socialmente responsabile è frutto non solo di una crescente sensibilità di manager e imprenditori ma anche della presa di coscienza che la sostenibilità è il principale driver dell'innovazione, è un forte elemento di attrazione per i talenti e un valido strumento per la gestione delle risorse umane, è un fattore di ottimizzazione di processi gestionali e un elemento determinante per la reputazione aziendale. Studi più recenti hanno dimostrato che anche il rispetto dei diritti umani lungo tutta la catena di fornitura permette alle imprese di essere più performanti². L'adozione di questa nuova visione nella creazione di un profitto sostenibile richiede tuttavia il coinvolgimento di tutti gli stakeholder e quindi della società nel suo insieme [F. 1]. L'impresa non è infatti sola nel portare avanti i principi di responsabilità sociale ma si inserisce in un contesto virtuoso di crescita sostenibile, in cui tutti gli stakeholder giocano un ruolo cruciale e fondamentale nella promozione dei temi di sostenibilità [Riquadro 1]. Come in una partitura teatrale, proviamo quindi ad analizzare il ruolo di ogni singolo attore.

L'impegno di investitori e azionisti

Le banche stanno sperimentando sistemi di misurazione sempre più efficaci della sostenibilità dell'impresa, al fine di poter operare un distinguo tra imprese socialmente responsabili e quelle non responsabili. L'obiettivo consiste nel consolidare nuove opportunità di investimento responsabile, vale a dire quelle attività finanziarie che permettono di adottare *“una strategia di investimento orientata al medio-lungo periodo (e) che, nella valutazione di imprese e istituzioni, integra l'analisi finanziaria con quella ambientale, sociale e di buon governo (ESG), al fine di creare valore per l'investitore e per la società nel suo complesso”*³.

Tra il 2015 e il 2016 gli investimenti sostenibili in Svizzera sono passati da 192 miliardi a 266 miliardi di franchi, con un tasso di crescita medio negli ultimi anni del 28% circa⁴.

F. 1
Mappa degli stakeholder (portatori di interesse)



Fonte: Esempio tratto da Gruppo Intesa Sanpaolo – Bilancio Sociale 2009

Diversamente da altri paesi dove il governo sta giocando un ruolo più attivo nella promozione degli investimenti sostenibili, in Svizzera questo compito di sensibilizzazione è portato avanti da Swiss Sustainable Finance, associazione creata nel 2014, che promuove in modo particolarmente attivo la diffusione di questo tipo di investimento. A livello globale, nel 2016 gli investimenti socialmente responsabili hanno raggiunto 22,89 trilioni di dollari, con un aumento del 25% rispetto al 2014⁵. Con questi volumi di investimento, la finanza sostenibile può finalmente passare da essere un tema di nicchia ad essere un tema sempre più inserito nella corrente di pensiero del mondo finanziario. Importante a tale proposito che siano le grandi banche e le casse pensioni a muoversi in questa direzione. Al riguardo, Thomas Vellacott, CEO di WWF Svizzera si esprime in questi termini: “Ogni franco che noi affidiamo alle banche, destinato al risparmio, all'investimento o alla previdenza, ha un'incidenza sull'ambiente e sulla società. Per uno sviluppo sostenibile è dunque decisivo che le banche ancorino nel *core business* anche gli standard ecologici e sociali e li mettano in pratica.” Nell'ambito previdenziale la Svizzera può giocare un ruolo decisamente importante, considerando che le casse pensioni gestiscono più di 800 miliardi di franchi (di cui 248,3 miliardi investiti in azioni)⁶. È con questo proposito che nel dicembre 2015 è stata fondata l'Associazione svizzera per gli investimenti responsabili (SVVK - ASIR), il cui scopo è quello di fornire servizi ai suoi membri (importanti investitori istituzionali) in modo che possano assumersi la responsabilità per l'ambiente, la società e l'economia nelle loro decisioni di investimento.

² Global Compact Network Germany, Twentyfifty Ltd, German Institute for Human Rights, *Respecting Human Rights. An introductory guide for business*, 2013.

³ L'Investimento Sostenibile e Responsabile: una definizione al passo con i tempi, La posizione ufficiale del Forum per la Finanza Sostenibile, Milano, 3 settembre 2014.

⁴ Swiss Sustainable Finance, Forum Nachhaltige Geldanlagen. *Sustainable Investment in Switzerland, Excerpt from the Sustainable Investment Market Report 2017*.

⁵ Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). *Global Sustainable Investment Review 2016*.

⁶ Ufficio federale di statistica. *Statistiche sulla previdenza professionale*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/sicurezza-sociale/previdenza-professionale/bilancio-conto-esercizio.html>.

Riquadro 1 – Definizioni

Definizione della SECO di Responsabilità sociale delle imprese (Corporate Social Responsibility - CSR)

“La responsabilità sociale d’impresa (Corporate Social Responsibility, CSR) riguarda l’impatto sociale ed ambientale delle attività imprenditoriali. Per la Confederazione è un contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile. La CSR abbraccia un’ampia varietà di tematiche di cui il management aziendale deve tenere conto. Tra queste vi sono le condizioni di lavoro (compresa la protezione della salute), i diritti umani, la tutela dell’ambiente, la prevenzione della corruzione, la concorrenza leale, gli interessi dei consumatori, la fiscalità e la trasparenza. Per attuare la CSR è necessario tenere in considerazione gli interessi degli stakeholder (azionisti, lavoratori, consumatori, comunità locali, organizzazioni non governative, ecc.), rispettare le normative e gli accordi con i partner sociali. Bisogna inoltre tenere conto delle aspettative sociali, che possono spingersi ben oltre gli obblighi giuridici.

Dalle imprese con sede giuridica o operativa in territorio elvetico e da tutte le rispettive attività sia in Svizzera sia all’estero, la Confederazione si aspetta un esercizio delle responsabilità in linea con gli standard e le direttive di CSR riconosciute internazionalmente.

L’attuazione coerente della CSR costituisce un contributo essenziale allo sviluppo sostenibile e al superamento delle sfide sociali e può influire positivamente sulla competitività stessa delle aziende. In Svizzera la CSR assume diverse denominazioni. Le imprese utilizzano per esempio le espressioni Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR), gestione aziendale responsabile (Responsible Business Conduct) o sostenibilità aziendale”

Stakeholder engagement (inclusione dei portatori di interesse)

Gli Stakeholder – o portatori di interesse – sono tutti quegli individui, gruppi di individui o organizzazioni che influenzano e/o sono influenzati dalle attività di un’organizzazione, dai suoi prodotti o servizi e dai relativi risultati di performance. Lo stakeholder engagement è un processo usato dalle organizzazioni per coinvolgere i portatori di interesse rilevanti con il chiaro intento di acquisire obiettivi concordati. Tale approccio è ora riconosciuto come un processo fondamentale di rendicontazione, dal momento che obbliga l’organizzazione a coinvolgere i portatori di interesse nell’identificare, comprendere e dare risposte a problemi e preoccupazioni relative alla sostenibilità e a rendicontare, spiegare e fornire risposte ai portatori di interessi sulle decisioni, azioni e performance dell’organizzazione. (AA1000SES, 2015)

Report di sostenibilità

Il report di sostenibilità è il documento che l’azienda utilizza per comunicare le sue iniziative nei confronti dei suoi portatori di interesse. Attraverso l’impiego di indicatori specifici (tratti da linee guida internazionali come ad esempio il Global Reporting Initiative) l’azienda rendiconta la sua performance di sostenibilità (ambientale, sociale ed economica). Sempre più organizzazioni – e quindi non solo le aziende – elaborano report di sostenibilità, in un’ottica di miglioramento continuo della propria sostenibilità.

Clienti, fornitori, consumatori: il ruolo del mercato

I consumatori

Negli ultimi anni abbiamo assistito all’ingresso sul mercato di nuove generazioni più attente, sensibili e preparate sui temi sociali e ambientali. Si è diffuso un orientamento generale dei consumatori ad informarsi e a giudicare con maggior attenzione l’operato delle imprese, agli effetti negativi della globalizzazione e le politiche eccessivamente *profit oriented* delle multinazionali, agli impatti negativi delle attività industriali a livello climatico, ai crescenti disagi sociali generati dalla precarizzazione del lavoro e dalle trasformazioni sociali. I consumatori si informano dunque sempre di più nei confronti delle certificazioni e delle etichette di prodotto, interessati a comportamenti di acquisto più etici e con un impatto positivo sulla propria salute. Inoltre è importante non sottovalutare il ruolo delle nuove generazioni che accedono al merca-

to. Come sottolineato da Bucic et al. (2012)⁷, i Millennials (18-35 anni) rappresentano la prima generazione che si è formata sulle nuove tecnologie, in grado di accedere ad un veloce scambio di informazioni e ad una comunicazione in rete. Cresciuti in un mondo completamente diverso rispetto a quello dei genitori e con un’altra educazione, manifestano, in termini di valori, una maggiore coscienza sociale e ambientale. Sono molto legati alla famiglia, agli amici, alla comunità e all’autorità, piuttosto che alle entità aziendali. Rappresentano 1,8 miliardi di persone in tutto il mondo, circa tre volte la generazione X e, pur essendo prevalentemente impegnati negli studi, dispongono di un potere d’acquisto superiore a quello delle generazioni che li hanno preceduti. Inoltre, influenzano anche la maggioranza delle decisioni di acquisto familiare, avendo un impatto economico indiretto ancora maggiore e sono di conseguenza il più potente gruppo di consumatori sul mercato. In Ticino

⁷ Tania Bivic, Jennifer Harris, Denni Arli, “Ethical Consumers Among the Millennials” pubblicato sul Journal of Business Ethics, 2012.



(dato 2015) essi rappresentano circa il 20% della popolazione. È prevedibile che questa nuova categoria di consumatori in futuro avrà un impatto non secondario rispetto all'atteggiamento e alle scelte delle imprese e dei loro fornitori in termini di sostenibilità.

I clienti e fornitori

Molte imprese hanno cominciato ad avvicinarsi al tema attraverso l'adozione di buone pratiche, la creazione di pagine dedicate al tema sul proprio sito e in alcuni casi elaborando il rapporto di sostenibilità, un documento che permette di descrivere i valori e la missione dell'impresa e di illustrare il suo impegno attraverso indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e concreti. A volte questo impegno si rende necessario in quanto, operando in ambito B2B ed essendo fornitori di grandi aziende internazionali, sono proprio i clienti, obbligati alla trasparenza della catena di fornitura, a richiedere ai propri partner una dimostrazione documentata della correttezza del loro operato. I fornitori sono dunque sempre più motivati ad utilizzare un approccio alla sostenibilità come elemento di business e di differenziazione rispetto alla concorrenza, mettendo in discussione la regola secondo cui l'offerta migliore è quella che presenta il prezzo più basso. Oggi il cliente considera una molteplicità di aspetti nella valutazione dell'offerta del

fornitore, compresa la capacità innovativa dei servizi e dei prodotti di risolvere problematiche ambientali e sociali. Ne è un esempio il *sustainable solution steering* della BASF che permette di "etichettare" i propri prodotti in base a quattro categorie che si distinguono per il loro grado di contributo alla sostenibilità: gli *accelerator* sono i prodotti che permettono di apportare un sostanziale contributo alla catena di fornitura, i *performer* i prodotti che rispettano gli standard di base, i *transitioner* sono i prodotti che affrontano in modo pro attivo specifiche questioni di sostenibilità, infine i *challenged* sono i prodotti che necessitano di essere rivisti al fine di garantire un maggior grado di sostenibilità.

Enti di certificazione

Il lavoro degli enti di certificazione è sempre più rivolto a verificare l'approccio di sostenibilità generale dell'impresa, in conformità alle linee guida della ISO 26000. L'impresa che desidera dunque certificarsi nell'ambito della salute e sicurezza al lavoro piuttosto che sul fronte della gestione ambientale o dei rischi, deve esprimere il suo approccio generale alla sostenibilità. Le nuove certificazioni ISO si rivelano dunque particolarmente utili per l'integrazione di informazioni nei sistemi di rendicontazione più conosciuti quali, ad esempio, il Global Reporting Initiative e l'Integrated Reporting.

Gli interessi dei collaboratori, dei sindacati e delle associazioni di categoria

I collaboratori

I dipendenti sono particolarmente interessati a conoscere meglio l'approccio alla sostenibilità della propria impresa, in quanto sono coloro che, in prima linea, promuovono le buone pratiche aziendali, la sua reputazione nonché la sua sostenibilità di medio lungo termine. La missione e i valori dell'impresa rappresentano quindi un forte elemento di motivazione per i collaboratori e un fattore di attrazione per i talenti. Per questa ragione molte imprese promuovono la condivisione del codice etico, redigono report di sostenibilità [Riquadro 1] e attuano piani di welfare aziendale che offrono soluzioni in grado di migliorare il benessere e la qualità di vita dei loro collaboratori. Questi servizi sono offerti nell'ambito della sicurezza e della salute, dell'integrazione della previdenza, della formazione, della mobilità, della conciliazione lavoro famiglia, del supporto economico alle famiglie. Un ambiente di lavoro, basato sul rispetto e la condivisione di valori, favorisce un miglior clima aziendale e un maggior coinvolgimento dei collaboratori nel conseguimento degli obiettivi dell'impresa. In un prossimo futuro molto probabilmente i quadri aziendali non saranno più valutati solo in base alla performance economica ma in base alla loro capacità di contribuire alla generazione di un profitto economico sociale e ambientale. Ad esempio la catena di distribuzione Leroy Merlin, che offre prodotti e servizi per la casa, utilizzerà quest'anno per la prima volta, a titolo sperimentale, un sistema di misurazione della performance aziendale il BES (benessere equo e sostenibile) a livello consolidato e per singolo negozio. Una metodologia che permette di misurare e valorizzare i risultati in una prospettiva diversa rispetto al tradizionale approccio alla CSR, e che un domani potrebbe permettere di integrare il sistema di calcolo delle premialità, utilizzando indicatori non solo economici ma anche sociali e ambientali⁸.



foto: Tl Press / Pablo Gaminazzi

I sindacati

Non mancano elementi di innovazione anche per quanto riguarda gli attori storicamente più critici nei confronti delle attività aziendali. Sempre più organizzazioni non governative, sindacati e associazioni stanno cercando di acquisire competenze sul tema della sostenibilità, al fine di uscire da una logica di contrapposizione per orientarsi a un dialogo con le imprese, basato sulla co-costruzione di iniziative, in grado di portare soluzioni alle numerose sfide sociali, ambientali ed economiche con le quali ci troviamo confrontati. L'adozione di un nuovo paradigma nel fare impresa comporta necessariamente una ridefinizione delle relazioni sindacali. Il processo già avviato in diversi paesi della Comunità Europea ha prodotto differenti risposte. La CSR costituisce per le organizzazioni sindacali una sfida, in quanto può rappresentare una scusa da parte delle imprese per non coinvolgerle nelle trattative, può favorire la deregolamen-

⁸ Luca Pereno, *CSR Manager di Leroy Merlin*: "Ogni persona ha diritto alla propria casa ideale", lezione tenuta il 24.02.2018 al Certificate Advanced Studies sulla CSR della SUPSI.

tazione e inoltre rappresentare il rischio di essere una semplice operazione di marketing o di *green washing*. Non va inoltre sottovalutata l'idea che le iniziative di responsabilità sociale rappresentino il ritorno a un paternalismo industriale, in cui il titolare dell'impresa decide *motu proprio* di riconoscere ai propri collaboratori alcuni vantaggi, senza che queste iniziative siano frutto di un confronto e di una partecipazione da parte dei lavoratori. La CSR però rappresenta anche un'ottima opportunità per promuovere nuovi processi di partecipazione e di innovazione, offre l'occasione per creare alleanze strategiche con altre organizzazioni e favorisce lo sviluppo di nuove competenze, attraverso lo scambio di esperienze a livello locale e internazionale. La possibilità di creare nuove relazioni, soprattutto nell'ambito delle PMI, partendo da un approccio di creazione di valore condiviso e non di scontro e contrapposizione, permetterebbe alle organizzazioni sindacali di costruire nuove collaborazioni con interlocutori "sani" e non solo e sempre con interlocutori "malati", affrontando un cambiamento culturale nelle relazioni aziendali. Significativa da questo punto di vista la posizione della CISL in Italia che, in un documento di lavoro, si interroga sulla possibilità di introdurre elementi e strumenti di responsabilità sociale nella contrattazione collettiva di categoria e di secondo livello oltretutto diffondere e far conoscere le buone pratiche aziendali e contribuire alla ridefinizione di contenuti, metodi, indicatori, anche pubblici, di misurazione della CSR.

Associazioni di categoria

Le associazioni di categoria sono sicuramente tra gli attori maggiormente preposti a favorire la diffusione del tema, grazie allo stretto rapporto di fiducia che intrattengono con le imprese del territorio. Da questo punto di vista non mancano i tentativi volti a sensibilizzare e rendere più sostenibili i singoli settori economici attraverso l'adozione di specifiche linee guida di settore. Ne è un esempio il programma "Responsible care" avviato nel 1984 dalla Canadian Chemical Producer Association e poi adottato dall'industria chimica mondiale, arrivando attualmente a coinvolgere –

su base volontaria – oltre 10.000 imprese chimiche in più di 60 paesi nel mondo. Più di recente in Italia Confindustria ha lanciato il Manifesto "La Responsabilità sociale d'impresa per l'Industria 4.0". Diviso in dieci punti, è rivolto alle imprese che cambiano per rendere il Paese più sostenibile. La CSR è stata inserita nella delega per la politica industriale affidata alla vicepresidenza ed è stato costituito un apposito Gruppo Tecnico, incaricato di divulgare la tematica mediante tutta una serie di iniziative e attività.

Una nuova sfida per il terzo settore

Fondazioni

Le fondazioni, avendo nel loro stesso DNA l'obiettivo di promuovere il benessere, costituiscono oggi una realtà particolarmente dinamica ed in continua crescita nel finanziamento di progetti ad elevato impatto sociale ed ambientale. Un esempio particolarmente concreto di questa tendenza è quello della Fondazione Ellen Mc Arthur che lavora con governi, università e imprese con la missione di accelerare la transizione da un'economia lineare ad una circolare⁹. Il tema è talmente importante per le fondazioni che l'associazione mantello delle fondazioni svizzere, SwissFoundations, ha deciso di elaborare un codice di governance per incoraggiare i suoi membri a includere le tematiche di sostenibilità nelle loro attività di *wealth management*¹⁰.

Non manca poi il coinvolgimento delle fondazioni aziendali e delle fondazioni di famiglia, impegnate nel raggiungimento di uno o più obiettivi dello sviluppo sostenibile dell'ONU¹¹. Ci sono infine fondazioni che imprese lo sono proprio, come Carlsberg, l'unico birrificio globale al mondo di proprietà di una Fondazione che promuove un modello di business incentrato sulla creazione di valore per tutti gli stakeholder, mantenendo una posizione di leadership sul mercato (è il quinto gruppo a livello mondiale per produzione) ed erogando cifre significative al settore della conoscenza e della ricerca scientifica (64,5 milioni di euro nel 2016)¹².

⁹ <https://www.ellenmacarthur-foundation.org>

¹⁰ Jean Laville, *Sustainable Investments and institutional investor in Switzerland – Overview of Current Status and developments*, in CFA Institute Research Foundation e Swiss sustainable Finance: Handbook on Sustainable investments, 2017.

¹¹ <http://sdg.iisd.org/news/un-gates-foundation-collaborate-on-primary-health-care-malaria>

¹² <http://www.fondazione-langitalia.it/2018/02/16/intervista-a-flemming-besenbacher-presidente-della-carlsberg-foundation>



Fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>

Associazioni e ONG

Come nel caso dei sindacati, attualmente esistono sul mercato Associazioni e ONG che adottano uno sguardo molto critico nei confronti del mondo economico. Altre invece, consapevoli dello stretto legame che esiste tra modello di business e povertà, così come tra attività di raccolta fondi per il finanziamento di progetti di cooperazione e sviluppo e settore economico, cercano di collaborare con le imprese nella promozione di pratiche di CSR per la creazione di un mondo più equo e sostenibile. Ne sono un chiaro esempio le classifiche che vengono redatte da alcune associazioni (ad esempio da associazioni di consumatori, WWF, Greenpeace, ecc.) che hanno l'obiettivo di rilevare e monitorare, attraverso alcuni sistemi di rating basati su indicatori specifici di CSR, il reale impegno delle imprese in ambito sociale ed ambientale. Tali rilevazioni costituiscono una base di discussione e di confronto con le imprese con l'obiettivo di stimolare e promuovere un cambiamento culturale soprattutto da parte delle multinazionali.

Formazione e informazione: sapere per cambiare

Enti di formazione

Le scuole e le università fungeranno nei prossimi anni da *driver* per la promozione del tema, formando cittadini, consumatori, risparmiatori, dipendenti, indipendenti e imprenditori più consapevoli dell'impatto delle proprie azioni sulla società. Il bisogno di ritornare a valori di rispetto e di attenzione che permettano la creazione di benessere per una fascia più ampia di popolazione e una redistribuzione della ricchezza più equa, sta suscitando un ampio dibattito a livello

accademico. Se vogliamo un ritorno a un'identità culturale che da sempre contraddistingue l'economia europea, basata su logiche di solidarietà e di welfare, è necessario ripensare a un approccio economico basato sui principi di responsabilità e di sostenibilità. A tale proposito è importante citare l'iniziativa dell'ONU sui "Principles for Responsible Management Education (PRME)", che unisce una rete di 650 scuole di alta formazione di management, impegnate nella promozione della sostenibilità nei percorsi di studio con indirizzo economico, con l'obiettivo di preparare i futuri leader ad avere le competenze per promuovere i 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile dell'ONU [F. 2].

I media

Poco citati come stakeholder rilevanti, ma non per questo trascurabili, sono i media. Le buone pratiche in questo settore sono soprattutto incentrate a trovare nuovi sistemi e canali di informazione, volti a sensibilizzare l'opinione pubblica sugli approcci virtuosi delle imprese piuttosto che evidenziarne solo gli aspetti negativi. Ad esempio il quotidiano italiano "Corriere della Sera" pubblica ogni martedì un inserto intitolato "Buone notizie- l'impresa del bene", dedicato ai temi dell'innovazione e della sostenibilità nell'ambito di aziende, fondazioni, imprese sociali e associazioni, mettendo in luce le buone pratiche in atto e il loro impatto sulla società.

Gli stati impegnati a dare e prendere lezioni di "buon governo"

La comunità internazionale

La comunità internazionale, in particolare l'ONU, l'Organizzazione per lo Sviluppo Economico (OCSE) e la Commissione europea, sono in prima



Foto: TI Press / Benedetto Galli

linea nella promozione di direttive concernenti il rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente, inducendo gli stati nazione ad adattare le proprie leggi e renderle più vincolanti rispetto alla CSR.

In questo senso nel documento Europa 2020, la Commissione europea ha definito una strategia che pone al centro lo sviluppo economico, unitamente alla promozione dell'occupazione e alla lotta alla povertà, disegnando uno scenario che evidenzia come obiettivo principale la creazione di una società basata sulla coesione sociale e sulla crescita inclusiva. Questi obiettivi però presuppongono una rinnovata capacità di interpretare regole e principi che finora hanno caratterizzato la nostra economia. Basti ricordare che, pur rappresentando solo l'8% della popolazione mondiale, il welfare europeo vale il 58 % del welfare mondiale. Ma questo sistema, che ha garantito dal dopoguerra ad oggi elevati livelli di benessere e di sicurezza, mostra ora la sua insostenibilità a livello economico-finanziario e la sua incapacità di far fronte a nuovi e inattesi problemi sociali. Come ha ben evidenziato la regione Piemonte nel suo *position paper* sulla CSR¹³, si rende quindi necessario un ripensamento di nuove forme di *governance* del sistema che deve catalizzare il contributo e l'impegno di tutte le forze sociali, favorendo le collaborazioni tra pubblico e privato e promuovendo un'economia in grado di contribuire alla soluzione dei nuovi bisogni sociali e delle nuove problematiche ambientali. Come ha sottolineato M. Mazzucato, autrice di "Lo Stato innovatore", le sfide sociali devono diventare il nostro *uomo sulla Luna* "una missione che ha catalizzato investimenti in quattordici settori diversi, dei più differenti campi. Ecco cosa bisogna fare oggi: trasformare le sfide sociali – l'invecchiamento della popolazione, la cura, la salute – in missioni concrete, che comportino collaborazione tra pubblico e privato e chiamino in causa tutti i settori interessati". In questo contesto il tema della responsabilità sociale assume una dimensione di centralità, in quanto offre una possibile rilettura del fare economia come capacità di costruire un profitto sostenibile e generatore di *win win relationship* tra i vari attori

del territorio. La capacità di mettere in rete competenze, risorse e obiettivi sarà la scommessa più impegnativa per chi dovrà disegnare strategie vincenti di marketing territoriale.

I governi nazionali

Gli Stati nazione, Svizzera compresa, sono chiamati sempre più spesso a prendere posizione rispetto a questo nuovo scenario, evidenziando una tendenza da parte dei territori a considerare la responsabilità sociale delle imprese come fattore di competitività regionale. In questo processo le amministrazioni pubbliche sono sempre più interessate ad avere sul proprio territorio aziende la cui performance economica positiva è associata ad un approccio di responsabilità al business, evitando al contrario di attrarre aziende i cui utili sono associati ad un elevato impatto negativo sulla società e l'ambiente. Il tema della responsabilità sociale d'impresa si sta infatti sempre più configurando come un fattore di sviluppo e di crescita del capitale territoriale. In questo senso va sottolineata la promozione delle iniziative di welfare aziendale, recentemente inserite nella Legge di stabilità italiana che ha potenziato le agevolazioni fiscali per le aziende che concedono servizi e prestazioni di welfare ai propri dipendenti. Come pure L'Art Bonus, una legge (n. 106 del 29/07/2014) che ha introdotto un credito d'imposta per le erogazioni liberali a sostegno della cultura e dello spettacolo. Vale a dire che chi fornisce sostegno economico, per esempio, al restauro di un'opera può godere di importanti benefici fiscali sotto forma di credito di imposta fino al 65% del sostegno fornito. L'adozione di queste forme di incentivo fiscale può costituire un efficace strumento di promozione delle politiche aziendali di CSR. In generale l'Europa è un laboratorio dinamico di iniziative volte a promuovere la CSR con la creazione di piattaforme per lo scambio di buone pratiche, webinar, premi, piani di azioni, politiche fiscali e pubbliche volte a promuovere lo sviluppo del welfare aziendale, l'economia circolare e i diritti umani. Anche la Confederazione Svizzera, ha deciso di impegnarsi nella progettazione di

¹³ <http://www.regione.piemonte.it/europa2020/dwd/positionPaper.pdf>

Riquadro 2: Gruppo di lavoro CSR

CSR Ticino è un gruppo di lavoro costituito nel 2016 da Associazione Bancaria Ticinese, Associazione Industrie Ticinesi, Camera di Commercio, Dipartimento Finanza e Economia del Cantone Ticino e SUPSI. Il gruppo si è costituito, dopo la pubblicazione della ricerca della SUPSI ValoreTI, promossa dal Dipartimento Finanze e Economia del Cantone Ticino, con l'obiettivo di promuovere i temi della responsabilità sociale e della sostenibilità attraverso attività di formazione ed eventi sul nostro territorio. Attualmente è stato organizzato dalla SUPSI il primo corso di formazione continua sulla CSR dedicato ai professionisti delle imprese del territorio, è stato realizzato un sito che raccoglie le informazioni principali informazioni sul tema e raccoglie i report di sostenibilità realizzati dalle imprese in Ticino e sono stati promossi diversi eventi per la promozione del tema.

Per ulteriori informazioni cfr. <http://www4.ti.ch/dfe/de/csr/chi-siamo>



condizioni quadro per lo sviluppo della CSR, contribuendo ad esempio alla creazione di linee guida internazionali e nazionali di settore, così come alla sensibilizzazione e supporto alle imprese svizzere ad adottare criteri di CSR su base volontaria¹⁴ [Riquadro 2]. Infine, diversi paesi europei, Svizzera e Ticino compresi, stanno inoltre modificando le proprie leggi sugli acquisti e gli appalti pubblici, al fine di premiare nelle gare d'appalto pubblico le aziende con un orientamento alla sostenibilità. Un impegno anch'esso importante considerato che in Svizzera sono 41 i miliardi di franchi investiti dal settore pubblico per l'acquisto di beni e servizi e per le costruzioni, cifra che corrisponde al 6,2% del PIL.

Conclusioni: un nuovo patto sociale

E se tutto ciò fosse uno specchio per le allodole? Se i sostenitori della CSR guardano con ottimismo ai trend presentati poc'anzi, gli scettici sono piuttosto dell'avviso che a farla da padrone è sempre l'egoismo e l'interesse di pochi. A fronte di qualche buon esempio, secondo questa categoria di attori, solo l'inserimento di leggi più severe e punitive potrà favorire una maggiore diffusione della CSR. Sulla base della volontarietà si ottiene infatti poco, troppo poco e i progressi sono lenti. La critica è ben presente anche in Svizzera, visto che un gruppo importante di ONG ha lanciato l'iniziativa "multinazionali responsabili" il cui testo prevede l'introduzione nella costituzione svizzera dell'obbligo di verifica dell'impatto ambientale e dei diritti umani delle loro attività all'estero¹⁵.

Leggi o non leggi certo è che la diffusione della CSR appare come un processo inevitabile. Non esiste "un piano B", se vogliamo restituire alle prossime generazioni un mondo sostenibile. Oggi abbiamo bisogno di un nuovo patto sociale rappresentato dall'impegno che ogni attore mette in campo nel promuovere il processo. Per realizzare questo modello di capitalismo responsabile, abbiamo necessità di abbandonare la logica della

contrapposizione e della prevaricazione, la logica del vantaggio di uno a danno dell'altro. Ripensare alla propria attività in termini di co-creazione, di partecipazione e di condivisione delle strategie aziendali con i propri stakeholder è un fattore fondamentale e un percorso reso obbligatorio da una rivoluzione tecnologica che ha reso accessibili in tempo reale dati e informazioni a un pubblico sempre più vasto, dai consumatori ai collaboratori. Inoltre, dobbiamo riscoprire il valore del territorio perché per un'economia come quella europea, basata per oltre il 90% su imprese di piccole e medie dimensioni, il rapporto con il territorio è un fattore fondamentale. Come hanno sottolineato nella loro definizione Cianciullo e Realacci, la soft economy: "È un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione ma anche sull'identità, la storia, la creatività, la qualità. Un'economia in grado di coniugare coesione sociale e competitività e di trarre forza dalle comunità e dai territori". Il territorio diventa quindi un fattore di competitività per le imprese grazie alla sua capacità di offrire infrastrutture, connessioni, risorse umane specializzate, risorse naturali e ambientali. D'altro canto la capacità del territorio di attrarre aziende socialmente responsabili, in grado di produrre ricchezza sostenibile, di offrire formazione ai propri collaboratori, trattenere i talenti e creare valore aggiunto per la comunità diventa un obiettivo fondamentale. Infine dobbiamo rafforzare i legami di rete. Una prospettiva di crescita economica e sociale responsabile non può essere realizzata se non con un contributo corale di tutti gli attori coinvolti. Solo con l'impegno dell'amministrazione pubblica, di ogni singola impresa, ente e associazione nello sviluppo complessivo del benessere del territorio è possibile comporre la trama di un tessuto unico e prezioso. Solo condividendo esperienze e soluzioni potremo avere un'economia incentrata sulla sostenibilità. Ognuno di noi è chiamato infatti a prendere posizione sul tema, consapevoli del fatto che senza un linguaggio condiviso e comune, senza un dialogo sincero e trasparente, tra stato, mercato e società non può esserci sviluppo sostenibile.

¹⁴ Confédération suisse. (2015). La responsabilité sociale des entreprises, Position et plan d'action du Conseil fédéral concernant la responsabilité des entreprises à l'égard de la société et de l'environnement.

¹⁵ <http://konzern-initiative.ch/?lang=it>