

L'evoluzione della responsabilità delle imprese

Marco Frey*

Lo Statement on the Purpose of a Corporation della Business Roundtable (BRT), che ha visto la sottoscrizione da parte di quasi duecento CEOs di grandi imprese americane, da un lato riprende un tema molto consolidato nella letteratura sulle finalità delle imprese, dall'altro si lega ad una crescente attenzione sul ruolo che il mondo del business può assumere rispetto alle sfide della contemporaneità.

È significativo, anche se non sorprendente, che il documento sia stato prodotto negli Stati Uniti, dove l'amministrazione Trump si è caratterizzata per un disimpegno nei confronti delle sfide globali, a partire dalla fuoriuscita dall'Accordo di Parigi sul cambiamento climatico che invece era stato sottoscritto dall'amministrazione Obama.

In realtà molte imprese americane non sono apparse allineate con la posizione del proprio governo. Ricordiamo infatti che già nel 2016, in occasione della Cop22 di Marrakech oltre 60 importanti imprese americane avevano pubblicato sui giornali un appello in cui riaffermavano un profondo commitment nei confronti del clima e degli accordi di Parigi, esprimendo la richiesta di un'economia USA energeticamente efficiente e a basse emissioni di carbonio. Era convinzione di queste imprese che il fallimento nella costruzione di una low carbon economy avrebbe messo la prosperità americana a rischio.

La consapevolezza di una parte significativa delle imprese americane che occorre, anche per riconquistare fiducia e reputazione, porsi in una prospettiva strategica di lungo periodo, stakeholder oriented, che abbia al centro la prosperità sostenibile (Waddock, S., 2008), si connette al mutato atteggiamento che le istituzioni internazionali, a partire dalle Nazioni Unite, hanno avuto nei confronti delle imprese a partire dall'inizio del nuovo millennio.

Occorre infatti rammentare l'intervento dell'allora segretario generale dell'ONU Kofi Annan al World Economic Forum del gennaio 1999 in cui, rivolgendosi alla business community, evidenziò come ci fosse bisogno delle imprese per "dare un volto umano al mercato globale". Da lì prese il via il Global Compact a cui hanno aderito più di 10.000 imprese. Tra queste però quelle americane sono una percentuale relativamente ridotta (meno del 5%).

È l'Europa a svolgere la parte del leone in questa, come in molte altre, iniziative di corporate sustainability. E l'Unione Europea recentemente con il Green Deal ha ribadito la cornice di policy dentro cui l'impegno delle imprese può inserirsi: quello di una

* Marco Frey è Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e Presidente del Global Compact Network Italia; e-mail: marco.frey@santannapisa.it

strategia orientata alla decarbonizzazione e all'economia circolare, in forte sinergia con i processi di transizione energetica, alimentare e digitale.

Le grandi corporation americane quindi non paiono esattamente oggi sulla frontiera di questa trasformazione, anche se il commitment della BRT è senz'altro pienamente allineato con queste tendenze e con la forte spinta che la finanza ha recentemente messo in campo.

Valga per tutti la notissima lettera di Larry Fink agli Amministratori Delegati delle società partecipate da BlackRock, in cui dopo una dichiarazione di grande attenzione ai rischi collegati al cambiamento climatico, scriveva: "Riteniamo che tutti gli investitori, insieme alle autorità regolamentari, agli assicuratori ed al pubblico, debbano avere un quadro più chiaro di come le aziende gestiscono le questioni legate alla sostenibilità. Queste informazioni dovrebbero andare oltre le problematiche legate al clima, illustrando come ciascuna azienda sia al servizio di tutti i propri stakeholder, divulgando anche le informazioni necessarie a spiegare le questioni relative alla diversità della sua forza lavoro, alla sostenibilità della sua catena di approvvigionamento ed al grado di protezione dei dati dei clienti. Le prospettive di crescita di ogni azienda sono indissolubili dalla sua capacità di operare in modo sostenibile e di servire l'intera comunità dei suoi stakeholder. (...) L'importanza di portare beneficio alle parti interessate e di perseguire uno scopo, rappresentano aspetti sempre più centrali del modo in cui le aziende definiscono il proprio ruolo nella società. Come ho scritto nelle lettere precedenti, un'azienda non può ottenere profitti a lungo termine senza perseguire uno scopo e senza considerare le esigenze di tutta la vasta gamma di stakeholder. (...) Nel tempo, le aziende e i paesi che non portano beneficio agli stakeholder e non gestiscono i rischi legati alla sostenibilità incontreranno un crescente scetticismo da parte dei mercati e, a loro volta, un costo del capitale più elevato. Le aziende e i paesi che promuovono la trasparenza e dimostrano la propria capacità di risposta agli stakeholder, al contrario, attireranno investimenti in modo più efficace, e attireranno un capitale umano di qualità superiore. (...) Riteniamo che quando una società non affronta efficacemente un problema materiale, i suoi amministratori debbano essere ritenuti responsabili. L'anno scorso BlackRock ha votato contro o negato i voti a 4.800 amministratori di 2.700 società. Laddove riteniamo che le società e i consigli di amministrazione non stiano producendo informative efficaci sulla sostenibilità o non stiano implementando procedure per la gestione di questi problemi, considereremo i membri del consiglio di amministrazione responsabili".

Questa crescente attenzione della finanza, che si è diffusa rapidamente a molti altri operatori finanziari, ha sicuramente contribuito a quanto leggiamo nel commitment di BRT, che riprende l'attenzione che le imprese devono dedicare agli stakeholder e dando così ragione a 35 anni di distanza al contributo di Freeman. È immensa la distanza dal Premio Nobel che 50 anni fa dichiarava che qualsiasi azienda che perseguisse un obiettivo diverso dal fare soldi era "un inconsapevole burattino delle forze intellettuali che hanno minato le basi di una società libera negli ultimi decenni".

Può essere utile però approfondire il tema dei possibili approcci alla relazione con gli stakeholder (Frey, 2006). Nell'impostazione di Freeman, seguita poi dalla letteratura e da organismi di standardizzazione come il GRI e l'ISO, si configura una strategia che

partendo dalla mappatura degli stakeholder seleziona quelli più rilevanti per poi procedere all'identificazione di quelli che sono i loro bisogni nell'interazione con l'impresa. Si attiva così un processo selettivo che riguarda sia il chi (quali stakeholder di primo livello), sia il cosa risulta essere più rilevante (material anche nella lettera di Fink) nella definizione delle strategie di un'impresa stakeholder oriented.

Questo processo di analisi del proprio contesto per comprendere al meglio le opportunità di posizionamento competitivo si collega al concetto di creazione di valore condiviso di Porter (2011) che pare evocato nell'affermazione del BRT: "We commit to deliver value to all of our stakeholders". In molte occasioni, anche su queste pagine, abbiamo evidenziato come l'impostazione porteriana sia stata molto favorevolmente accolta dalle imprese: come chiave di lettura strategica di un approccio che lega il risultato economico dell'impresa con la sua capacità di valorizzare l'integrazione con i contesti di appartenenza, con la supply chain, con i mercati, tramite partnership strategiche con i diversi stakeholder.

Oggi questa prospettiva di integrazione viene sempre di più contestualizzata nell'ambito di un nuovo modello di sviluppo ispirato alla sostenibilità, in cui si cerca di costruire un equilibrio tra le dimensioni economiche, sociali ed ambientali del sistema socio-economico.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite costituisce un riferimento globale per questa visione, in cui le imprese più avanzate, anche americane, si sono pienamente inserite (Frey, Sabbatino, 2018). Considerando l'impegno assunto nei confronti dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delle oltre 10.000 imprese aderenti al Global Compact emerge come ai primi posti si trovino in primis l'SDG8 (sviluppo economico e lavori dignitosi), seguito tuttavia dal 5 (sulla parità di genere), il 3 (sulla salute e benessere) e il 4 (sulla qualità dell'educazione). Sono tutti obiettivi che hanno una forte valenza sociale e che coinvolgono in primo luogo i lavoratori delle imprese (con una forte attenzione alle donne), i primi stakeholder a cui si dedica attenzione, assieme però alle comunità complessivamente intese. Può sorprendere che, ad eccezione dell'SDG8, non siano gli obiettivi più economici (che comunque seguono immediatamente nella graduatoria), come quelli che riguardano le transizioni energetica (SDG7), verso un'economia circolare (SDG12), a basse emissioni di carbonio (SDG13), o riguardanti le infrastrutture (SDG9) e le città sostenibili (SDG11) ad essere in primo piano; bensì quelli che si caratterizzano per una responsabilità delle imprese verso la società e i propri stakeholder.

Questa ovviamente è la risposta media delle imprese, bisogna poi considerare come ciascuna di esse coniuga al meglio la propria attività caratteristica con l'impegno nei confronti della sostenibilità. Come giustamente sottolineano Porter, Serafeim e Kramer (2019), le imprese devono concentrarsi su quegli aspetti della sostenibilità che sono più rilevanti nel loro contesto competitivo, agendo in primis sul core business. Così Enel, che negli ultimi anni ha indirizzato la propria strategia alla sostenibilità (integrata con l'innovazione nel neologismo "innovability") e all'Agenda 2030, si è concentrata in primis sull'SDG7 perseguendo la transizione alle fonti rinnovabili e ad un'energia accessibile a tutti. Nel far ciò però è risultato importante creare capacità e competenze (SDG4) nelle comunità a cui fornisce l'energia nel mondo, favorendo soluzioni distribuite

É evidente, come è stato messo in evidenza nell'introduzione, che questa visione di futuro si basa su una prospettiva strategica di lungo periodo, che contrasta con la tradizionale shareholder perspective, ma non con la prospettiva di investitori come Black Rock che trovano molto più affidabili le imprese capaci di inserirsi in questo percorso di cambiamento.

Non si può comunque evitare di prendere in considerazione il particolare momento che stiamo vivendo. Recentemente la BRT si è pronunciata sulla gestione della pandemia dichiarando: "We appreciate the efforts of the Trump Administration and many Governors to begin the difficult work of developing economic recovery plans. It is important to plan now for the gradual lifting of some restrictions on activity when policymakers, guided by public health officials, conclude the time is right. This work is especially important to small and medium-sized businesses—many of whom are our customers and suppliers—and for individuals and families who are bearing the brunt of the current crisis" (Business Roundtable, 2020).

Per quanto comprensibili non paiono essere le parole più appropriate per un'organizzazione che ha appena dichiarato apertamente l'importanza degli stakeholder. Meglio sarebbe esplicitare che proprio in fase di crisi, come quella del Covid-19, le imprese devono agire in modo appropriato rispetto alla situazione e alle esigenze della comunità in cui operano, partendo proprio dai propri lavoratori. Il riferimento alle piccole e medie imprese e alle famiglie non deve limitarsi a collegarle ad una ripresa economica libera da vincoli, ma considerare un new normal, in cui le esigenze degli stakeholder siano in primo piano in una ripartenza che guardi alla prospettiva di lungo periodo coerente con l'Agenda 2030.

Al proposito può essere interessante analizzare come la pandemia abbia influito sugli orientamenti degli stakeholder. Al proposito si possono considerare i risultati di un'indagine effettuata a fine maggio da Coop su un campione di manager, ricercatori ed esperti italiani.

Dall'indagine emerge che nell'Italia della «nuova normalità» ci sarà più spazio per valori positivi e costruttivi – come l'ambientalismo e l'attenzione alle tematiche sociali; vi sarà una forte evoluzione verso una società «smart», fatta di telelavoro e smartworking, con nuove forme di consumo e socialità; si affermeranno valori come l'altruismo e la solidarietà, oltre alla sostenibilità. Aumenteranno l'attenzione alle tematiche ambientali (72%), quella verso i temi sociali e del territorio (75%), alla salute (93%) e alla sicurezza personale (88%).

Questi dati sono confermati da ancor più recenti indagini rivolte ai cittadini da Ipsos: nella pandemia vi è stata nel nostro Paese la ripresa di un senso di concordia come risposta alla vulnerabilità percepita; la sostenibilità ha una centralità nelle aspettative dei cittadini ed è legata alla ripartenza e alla crescita, quindi in una prospettiva trasformativa.

Le complesse dinamiche del presente ci orientano quindi a pensare che una visione del futuro che abbia nella ricerca di una maggiore sostenibilità l'obiettivo, nell'innovazione lo strumento e nella valorizzazione dell'interazione con gli stakeholder il metodo, può essere una nuova via per il capitalismo (se vogliamo continuare con Porter a chiamarlo così).

Lorenzo Caselli fa riferimento alle posizioni cattoliche all'inizio degli anni novanta e all'enciclica *Centesimus annus* di Giovanni Paolo II, in cui "l'impresa e il mercato vanno orientate verso il bene comune". A trent'anni di distanza non si può che raccordare questi ragionamenti con quelli di Papa Francesco, che con l'enciclica *Laudato si'* ha ulteriormente valorizzato il concetto di sviluppo integrale, che, insieme alla forte attenzione per la "nostra Casa" (il Pianeta) pone nella giusta prospettiva il grande obiettivo sotteso alla ricerca di una maggiore sostenibilità. In questo le nuove generazioni sono chiamate ad una cittadinanza attiva ecologica in cui la ricerca dell'equilibrio e della cura, si sostituisca ai miti della modernità. Anche in questo ambito c'è spazio per un nuovo modo di fare impresa, valorizzando anche le forme (cooperative, imprese sociali, società benefit...) che nascono con impostazione in cui il profitto non è un fine e gli stakeholder sono embedded nel modo di agire.

Bibliografia

- Business Roundtable, Statement on the Purpose of a Corporation, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.
- Frey M. (2006). Etica d'impresa e sostenibilità: coinvolgimento e comunicazione con gli stakeholder. Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, 2006, Milano, 191-205.
- Frey M., Sabbatino A. (2018). The role of the Private Sector in Global Sustainable Development: The UN 2030 Agenda. Grigore, G., Stancu, A., & McQueen, D. (Eds). *Corporate Responsibility and Digital Communities*. Palgrave Macmillan, Cham, 187-204.
- Porter M.E., Kramer M. R. (2011). The Big Idea. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 62-77.
- Porter, M., Serafeim, G., & Kramer, M. (2019). Where ESG fails. *Institutional Investor*, October, 16, 2019.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management perspectives*, 22(3), 87-108.