

## La sostenibilità come vantaggio competitivo per le banche

*Sustainability, a success factor for businesses and banks*

Chiara Mio, Università Ca' Foscari di Venezia

### Keywords

Sostenibilità, banche,  
macroeconomia

### Jel codes

G21, E60, Q56

**Il tema della sostenibilità è diventato negli ultimi anni un importante fattore tanto nell'operatività delle imprese, quanto nella percezione comune. In realtà, per quanto tale mutata sensibilità, oggi sempre più diffusa, testimoni il possibile cambio di paradigma sul ruolo della sostenibilità per le imprese, molto resta ancora da fare e da comprendere sul tema. In particolare, va riconfigurato il ruolo della Corporate Social Responsibility al fine di rendere la sostenibilità un consistente e duraturo fattore di successo per le organizzazioni in generale, e per le banche in particolare.**

*In the last years, sustainability has become an important factor for business operations and inside people's perceptions as well. Even if this shifted sensitivity is actually quite widespread today, there is still a lot to do and to understand towards the role of sustainability. In particular, activities regarding Corporate Social Responsibility must be reconsidered in order to make sustainability a consistent and enduring success factor for organizations, in particular for banks.*

### I. Oltre la Responsabilità Sociale

La Responsabilità sociale d'impresa (Csr) è un argomento ormai di dominio pubblico: nonostante una notevole popolarità sia in ambito di business che in quello accademico, risulta tuttavia a oggi ancora complesso fornire una definizione esaustiva e universalmente riconosciuta del fenomeno. Al fine di enucleare una definizione comprensiva della Csr che potesse finalmente tracciare il proverbiale filo rosso sulla letteratura in tema, Dahlsrud (2008) ha individuato cinque macro categorie logiche che rappresentano le dimensioni più considerate all'interno delle definizioni più celebri della Csr. Pur non potendo presentare una definizione «definitiva» della Csr, è possibile quindi constatare una convergenza delle definizioni stesse verso precisi elementi: stakeholders, società, economicità, volontarietà e ambiente. Detto ciò, volendo comunque fornire un'indicazione di

massima, la definizione oggi più condivisa pare essere quella formulata dalla Commissione europea, secondo la quale la Csr è «un concetto per mezzo del quale le imprese integrano problematiche sociali e ambientali nelle relative business operations e nella interazione con i relativi portatori di interessi, su base volontaria»<sup>1</sup>.

Come si può notare considerando le dimensioni caratterizzanti la Responsabilità sociale d'impresa, emerge piuttosto chiaramente un consistente livello di specificità delle attività di Csr: non solo per diversa industry, ma addirittura per la singola impresa. In un certo senso, la natura stessa e le dinamiche della Csr portano a preferire l'aspetto sostanziale rispetto a quello formale: da cui, secondo un punto di vista prettamente finalistico, si potrebbe arrivare ad affermare che, di fatto, una definizione univoca – seppur auspicabile – non sia condizione necessaria per una proficua implementazione delle logiche di Csr. Ciò risulta ancor più

<sup>1</sup> Commissione della Comunità europea, *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibilities*, Com, 366, 2001.

vero nel momento in cui si passa dal considerare la Csr un'attività periferica alle *core activities* dell'organizzazione, a integrare stabilmente le attività di Responsabilità sociale all'interno delle strategie operative e competitive aziendali. Senza voler anticipare nulla di quanto verrà poi trattato in seguito in tema di approcci corretti e non alla Csr, appare evidente che, nel momento in cui la risposta a problemi sociali e ambientali legati ai propri portatori di interessi si sposta da posizioni di risposta e allineamento al benchmark di settore ad atteggiamenti proattivi orientati anche alla differenziazione competitiva, il grado di specificità e di peculiarità delle attività di Csr diventa una leva di fondamentale importanza.

A fronte di questa auspicabile integrazione di carattere generale della Csr all'interno delle strategie *core* delle imprese, pare interessante fare presente che, in buona sostanza, per gli istituti bancari tale dinamica possa rappresentare il proverbiale «sguardo indietro per andare avanti». La tradizione bancaria, in particolare italiana, affonda infatti molte delle sue più salde radici nella finalità prettamente sociale della stessa: in prima istanza di aiuto delle classi più povere, nonché in seguito di supporto alle iniziative commerciali e imprenditoriali locali. Si pensi a tal proposito all'esperienza dei Monti di Pietà, sorti nel XV secolo come Opere Pie per gli indigenti e poi trasformati in veri e propri istituti di credito per assecondare l'evoluzione e la diversificazione delle necessità delle comunità. Se quindi con il passare del tempo la funzione benefica è stata prima affiancata e poi superata da quella economica, ciò non toglie che anche oggi gli istituti bancari abbiano e debbano valorizzare la loro vocazione a co-creatori di sviluppo sociale.

Del resto, il ruolo di competente e meritocratico connettore tra il risparmio privato – rendendolo al contempo fruttifero – e i fabbisogni finanziari delle iniziative imprenditoriali – ma non solo – è un pilastro paradigmatico degli istituti bancari che pone gli stessi in una posizione fondamentale per il funzionamento e la crescita sana e solida dell'economia reale. D'altro canto, è altrettanto vera la relazione inversa: la funzione di intermediazione, e quindi la sopravvivenza nel lungo termine degli istituti bancari, si rende

possibile nel momento in cui tutto il sistema prospera e la società gode di un benessere diffuso.

Per quanto alcuni tristi esempi non italiani negli ultimi anni abbiano smentito in maniera più o meno marcata questo principio, di fatto quanto detto fino a qui non fa altro che ribadire alcuni concetti che dovrebbero essere imprescindibili tanto nella quotidianità quanto nelle strategie di tutti gli istituti bancari.

Resta però da capire come, consapevoli del ruolo tradizionalmente ricoperto nella società, questi si possano porre con un approccio moderno nei riguardi delle tematiche della sostenibilità e della creazione del cosiddetto valore condiviso.

## 2. La banca e il valore condiviso

Grande scalpore, sia in ambito accademico che di business, ha pubblicato l'articolo in tema di Porter e Kramer (2011), il quale rappresenta la summa di un filone di letteratura sviluppato in circa una decina d'anni dai due guru della strategia aziendale. I due autori tracciano le caratteristiche di una «nuova e migliore forma di capitalismo», che prevede la contemporanea creazione di valore per l'organizzazione e per gli stakeholders, questi ultimi concepiti in via estensiva in termini di società. Porter e Kramer sostengono che la competitività e il successo di un'organizzazione siano destinati sempre più a fondarsi sul superamento del trade-off tra logiche di perseguimento di profitti e positivo impatto sociale, presentando quindi una visione ecocritica e organica delle imprese. Di fatto, non si tratterebbe di un gioco a somma zero bensì di un mutuo rafforzamento tra risultato economico e progresso sociale; una sorta di circolo virtuoso in cui le imprese for profit beneficiano del progresso sociale in termini di forza lavoro, ambiente di business, asset pubblici, know-how, innovazione, brand reputation e rapporto con i clienti.

Nella teoria del valore condiviso, il valore economico viene quindi creato secondo modalità che, oltre a incrementare la competitività, rispondono a bisogni e problemi sociali. In particolare, Porter e Kramer prefigurano tre modalità per la creazione di valore condiviso: riconfigurare prodotti e ser-

**L'ENERGIA CHE OGNI GIORNO FA EVOLVERE  
LA GESTIONE DEL CREDITO DI 3.100 BANCHE  
E INTERMEDIARI FINANZIARI NEL MONDO.**

L'energia di 2.000 persone al tuo fianco nella gestione del credito per:  
**condensare** i dati e creare valore con know-how e capacità analitiche  
**brinare** le aree di intervento con assessment e consulenza di esperti di livello internazionale  
**solidificare** le performance in best practice con metodologie innovative e formazione certificata  
**fondere** in un mix unico benchmarking, compliance, risk management e soluzioni software  
**evaporare** costi e impatti IT con outsourcing, tecnologie cloud e Solutions as a Service  
**sublimare** i processi reingegnerizzandoli in funzione dei tuoi obiettivi di business.

CRIF trasforma le informazioni nello stato in cui ti servono, quando ti servono.

**In ogni fase del credito.**

  
*Together to the next level*

Scopri le storie di successo dell'industria del credito italiana:  
[www.crif.it/Banche-e-Finanziarie/Success-story](http://www.crif.it/Banche-e-Finanziarie/Success-story)  
[www.storiesuccessoconfidi.crif.com](http://www.storiesuccessoconfidi.crif.com)

vizi, ridefinire la produttività lungo la value chain e aiutare lo sviluppo dei cluster locali.

Pur con le precisazioni del caso, pare che non solo queste tre categorie logiche ben si prestino a un'applicazione anche nel settore bancario, ma anche che nello stesso si possano già cogliere alcuni segnali in questa direzione.

Per quanto riguarda la riconfigurazione di prodotti e servizi, si pensi infatti al crescente impatto della (micro)finanza inclusiva, della finanza etica e degli investimenti socialmente responsabili (Sri): social bond, impact investing, fondi etici e tutti gli altri prodotti di nuova generazione che coniugano rendimenti apprezzabili con impatto sociale e connotazione etica. Secondo l'autorevole report *The Global Sustainable Investment Review 2014*<sup>2</sup>, diffuso qualche mese fa da Global Sustainable Investment Alliance, il mercato globale degli investimenti sostenibili presenta tassi di crescita notevoli e già oggi nel mondo ben 21,4 miliardi di dollari sono impegnati in investimenti di natura Sri; in particolare, l'Europa rappresenta il traino di questo trend sostenibile, per quanto l'Italia resti ancora qualche passo indietro sia in termini di asset investiti che di tasso di crescita. È notizia recente che anche un colosso come BlackRock sia entrato in maniera consistente nel mercato degli investimenti sostenibili, testimoniando che anche a Wall Street si sia presa coscienza di quanto gli investimenti di natura Sri possano rivelarsi profittevoli sia per gli emittenti, sia per gli investitori finali, che ovviamente per la società. Non da ultimo, si pensi infine agli innovativi servizi di natura finanziaria che, facendo leva anche sullo sviluppo delle tecnologie e delle reti mobili, hanno permesso a milioni di «esclusi» di usufruire di servizi bancari di qualità e, grazie a tali ingenti volumi, al contempo hanno conseguito performance economico-finanziarie strabilianti. Da notare come questi servizi spesso siano sviluppati e forniti da organizzazioni esterne all'industry bancario/finanziaria, il che testimonia un persistente grado di resistenza all'adozione di innovativi modelli di business per i tradizionali player di settore. La sola Vodafone M-Pesa, esempio emblematico di nuovo entrante innovativo, in meno di dieci anni ha quasi raggiunto la quota di 20 milioni di clienti nella sola Africa; nonostante

ciò, nel mondo restano ancora oltre due miliardi di persone che non hanno accesso a servizi bancari e che rappresentano una consistente opportunità di business a impatto sociale.

Passando invece alla ridefinizione della produttività lungo la catena del valore, ad esempio l'Internet banking ha rappresentato e tutt'oggi rappresenta un esempio di contemporaneo ottimo servizio per i clienti e valido viatico per l'incremento dell'efficienza dei processi. Più in generale, appare fondamentale riuscire a creare un valido ecosistema di business che permetta all'organizzazione di puntare a dimensioni di scala profittevoli senza tuttavia incorrere in operazioni eccessivamente cost-effective. Citigroup, ad esempio, presenta un consistente numero di collaborazioni storiche con organizzazioni operanti nel settore della microfinanza, presidiando quindi in maniera efficace ed efficiente lo sviluppo di un settore che ha conosciuto una notevole crescita negli ultimi venti anni.

Infine, parlando del contributo allo sviluppo della comunità locale, si è già sottolineata l'importanza centrale della questione per la sopravvivenza stessa degli istituti bancari. Nonostante un sentiment abbastanza positivo creatosi nei riguardi dello shared value, sono emerse anche delle critiche strutturate al famoso articolo di Porter e Kramer. In particolare, Crane et al. (2014) contestano una sostanziale mancanza di originalità dei concetti trattati. Viene inoltre criticato un approccio semplicistico e superficiale di Porter e Kramer nei confronti della reale tensione tra obiettivi sociali ed economici, nonché nei confronti sia del ruolo delle imprese nella società che delle attività stesse di Csr. In definitiva, Crane et al. considerano lo shared value una proposta reazionaria piuttosto che rivoluzionaria. Non è in effetti molto complicato trovare svariati riferimenti precedenti in letteratura ai temi che Porter e Kramer sono poi riusciti a strutturare in maniera particolarmente efficace e rappresentativa, senza dubbio grazie anche al loro precedente status di influencer sia del mondo accademico che di quello manageriale.

Risulta condivisibile inoltre la critica nei riguardi di una Csr rappresentata in via caricaturale, di fatto ignorando tutta

<sup>2</sup> <http://www.gsi-alliance.org/members-resources/global-sustainable-investment-review-2014/>.

la letteratura inerente alla Csr strategica, allo stakeholder engagement e all'innovazione sociale.

Detto ciò, va tuttavia riconosciuto a Porter e Kramer di essere riusciti a presentare, a differenza di tanti autori che hanno trattato le varie tematiche in via separata, una struttura teorica di natura sistemica e comprensiva che potesse presentare un notevole appeal anche per i practitioners. Non da ultimo, in ottica più utilitaristica, va loro quindi attribuito il merito di aver in un certo senso sdoganato la sostenibilità all'interno del mainstream delle strategie di business.

### 3. La sostenibilità a livello macroeconomico

La definizione più accreditata di sostenibilità si trova all'interno del Brundtland Report, secondo il quale «la sostenibilità è la soddisfazione dei bisogni esistenti senza compromettere le possibilità delle generazioni future»<sup>3</sup>.

Non vi è dubbio che la sostenibilità rappresenti un'inclinazione collettiva, una *forma mentis* da adottare oggi con una prospettiva presente e futura.

Appare evidente che a livello aggregato sia necessaria una valutazione qualitativa e non solo quantitativa del benessere sociale in ottica sostenibile, di differente connotazione rispetto alle metriche tradizionali. Del resto, già nel 1968 Robert F. Kennedy in un discorso pubblico enfatizzava la grave mancanza di una discriminante etica all'interno del calcolo del Pil. Puntualizzando che la produzione di giocattoli fosse equiparata a quella delle armi, o all'inquinamento dell'aria e alla pubblicità di sigarette, Kennedy dimostrò che già 50 anni fa il Pil non poteva essere considerato un valido indicatore del benessere di un paese. A maggior ragione non lo può essere ai giorni nostri. Una comunità sviluppata e sostenibile non può infatti prescindere dalla distinzione tra reale espansione di benessere ed erosione di capitali; come non può non considerare le dinamiche di distribuzione del benessere creato, l'economia informale, l'impatto socio-ambientale della crescita e i progressi in termini di qualità e inclusione dei prodotti.

Da queste importanti assunzioni si è sviluppato un interes-

sante dibattito denominato «Beyond Gdp», finalizzato a individuare nuovi e più efficaci strumenti per misurare e rappresentare la crescita sostenibile dei paesi.

Per quanto concerne il nostro Paese, dalla collaborazione tra Cnel e Istat è stato sviluppato il Progetto Bes - Benessere Equo e Sostenibile<sup>4</sup>, con lo scopo di integrare appunto le tradizionali misurazioni economiche con parametri sociali e ambientali del benessere che considerino anche disuguaglianza e sostenibilità. Il progetto Bes è un work in progress che considera in particolare dodici «dimensioni del benessere», misurate attraverso un set di indicatori di natura sia oggettiva che soggettiva. Si tratta di uno degli strumenti più avanzati del mondo per il monitoraggio delle condizioni sociali, economiche e ambientali. Già oggi è possibile consultare il *Rapporto* del 2014 sia a livello nazionale che a livello provinciale, dal quale emerge una situazione ancora stagnante e caratterizzata da consistenti disuguaglianze.

### 4. La sostenibilità a livello aziendale: luci e ombre

Per quanto a livello aggregato venga giustamente adottato un focus esteso a tutta la società, il tema della sostenibilità acquisisce una connotazione peculiare nel momento in cui lo si declina all'interno del contesto aziendale.

I concetti del valore condiviso rappresentano infatti solo una delle più recenti posizioni su un tema che viene ormai discusso da anni.

In parallelo al livello aggregato, è stata sviluppata una metrica di valutazione della performance denominata Triple Bottom Line (Tbl), la quale prevede l'accostamento della dimensione sociale e ambientale a quella più tradizionalmente considerata in sede di misurazione della performance, cioè la dimensione economico-finanziaria. Tale approccio risulta di particolare interesse in quanto permette la definizione di set di Key Performance Indicators che monitorano e valutano la prestazione complessiva dell'impresa, permettendo anche la veicolazione di un preciso messaggio organizzativo allorché si collega la retribuzione dei responsabili con la performance relativa a tutte e tre le dimensioni.

<sup>3</sup> Report of the World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987 <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

<sup>4</sup> <http://www.misuredelbenessere.it>.

Detto ciò nei riguardi della misurazione, resta quindi da capire quali siano le modalità corrette – e quali meno – nell'implementazione della Csr come leva strategica di vantaggio competitivo. Se in precedenza si sono descritti i fondamenti teorici della questione, in seguito verranno discussi gli approcci sbagliati e quelli corretti nella pratica per rendere la sostenibilità una fonte di differenziali di performance economica, ambientale e sociale.

Analizzando *in primis* le ombre legate alla sostenibilità, va di certo segnalato il cosiddetto «greenwashing», pratica di stampo utilitaristico e opportunistico che vede nella Csr un mero mezzo di cosmesi dell'immagine aziendale. Volendo anche sospendere il giudizio etico a riguardo, tale approccio in ogni caso rappresenta un potenziale boomerang reputazionale e operativo per chi lo adotta, perché in buona sostanza si opera in via totalmente separata rispetto alla strategia e quindi si alimenta un expectation gap da parte dei portatori di interessi, il quale è destinato a manifestarsi nel tempo con tutte le negative ricadute del caso.

Da evitare anche l'approccio in stile «to do list», il quale prevede l'esecuzione meccanica, asettica e ripetitiva di una serie di azioni predeterminate. Come sostenuto in precedenza, nel momento in cui si fa rientrare la sostenibilità nell'alveo della strategia core è necessaria una formulazione *ad hoc* orientata alla differenziazione competitiva, che consideri evidentemente le contingenze, le opportunità e soprattutto si configuri con carattere proattivo e di continuo feedback in vista di una possibile riformulazione.

Lo stesso motivo sconsiglia la concezione della Csr tanto come compliance a cui rispondere e quindi uniformarsi, quanto come risk management di vecchio stampo ove gli issue sociali e ambientali costituiscono esclusivamente un potenziale danno da gestire ed evitare.

Un ulteriore atteggiamento da scoraggiare è l'approccio oblativo, tipico del settore bancario, nel quale l'organizzazione attua politiche di Csr nella più o meno velata e consapevole percezione di avere qualcosa di cui farsi perdonare. Come si potrà immaginare, una modalità del genere non presenta in alcun modo connessioni con le azioni strategiche e quindi è destinata a rimanere un mero costo da soste-

nera, fine a se stesso e rappresentativo di ormai datate modalità operative. La logica del puro «giving back» non è infatti condivisibile: al giorno d'oggi spesso neanche per gli stessi soggetti beneficiari, i quali non solo rischiano di sentirsi in qualche modo pubblicamente delegittimati e screditati nel breve termine, ma nel lungo arriveranno a dare per scontata – e quindi inefficace in termini di stabile miglioramento sociale – tale logica del regalo. In linea con quanto appena sostenuto, pare infine da sconsigliare anche la connotazione paternalistica della Csr, secondo la quale si ritiene volontariamente di elargire somme di denaro a fondo perduto pur non riscontrando «colpe da spiare» nel proprio modello di business. Quest'ultima non è ovviamente in assoluto una modalità da censurare, per quanto nella maggior parte dei casi non presenti particolari ricadute strategiche in termini di generazione un vantaggio competitivo se non in termini di incrementi di reputation, destinati tuttavia a estinguersi già nel medio termine. La creazione di Fondazioni e di Ong correlate può essere infatti un'iniziativa apprezzabile e meritevole per rispondere a issue sociali e ambientali che non presentano alcun collegamento con la strategia di business, fatto salvo che le stesse Ong debbano essere in ogni caso gestite con logica imprenditoriale ed essere orientate all'autonomia sostenibilità anche da un punto di vista economico-finanziario.

Passando quindi alle luci, diversi segnali di variegata natura provano una dinamica di potenziamento della sostenibilità all'interno delle organizzazioni, nonché un utilizzo della stessa come fonte di vantaggio competitivo.

La popolarità delle tematiche inerenti al valore condiviso, ma anche del filone inerente alla social innovation, ha portato alla creazione di nuove nicchie di mercato che si sono trasformate relativamente in breve tempo in redditizi mercati: il tutto grazie a un cambio di mentalità di alcuni player che hanno concepito come opportunità di business e sociali quelli che un tempo erano considerati alla stregua di vincoli e di problemi da gestire. Recenti ricerche parlano di un valore annuale delle opportunità globali nella salute, educazione e risorse naturali sostenibili ben oltre i 3 trilioni di dollari nel 2050<sup>5</sup>. In tutto ciò rientra con ruolo di pri-

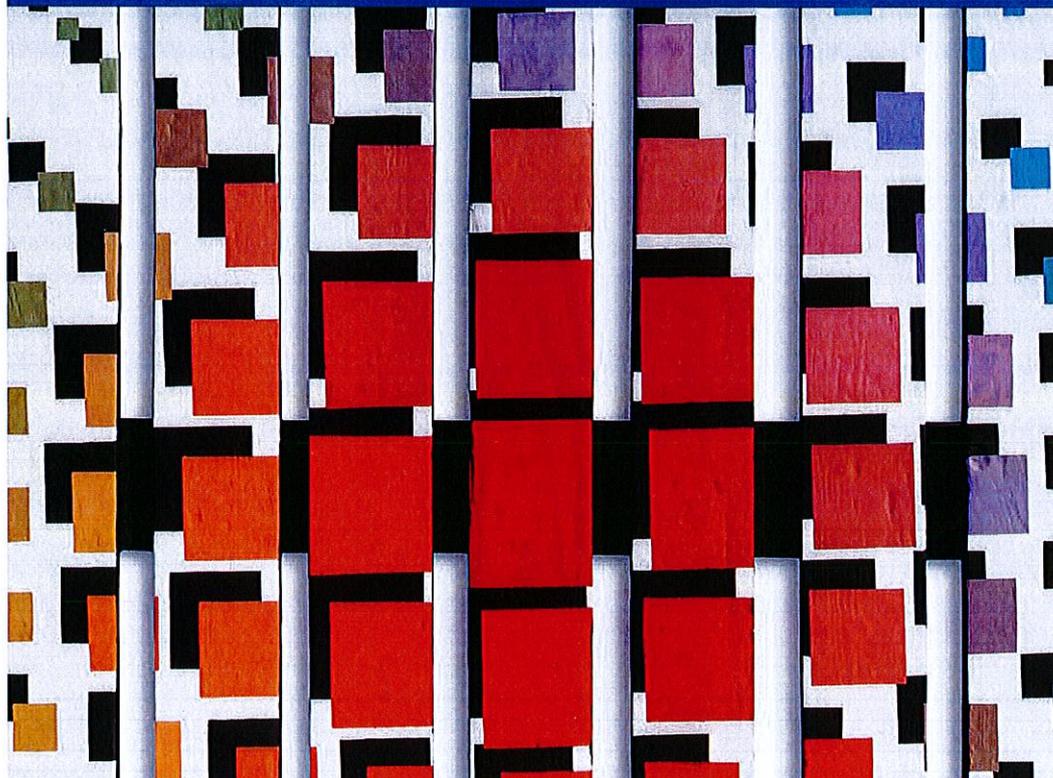
<sup>5</sup> World Business Council for Sustainable Development, *Vision 2050: The New Agenda for Business*, 2010.



# UNIONE BANCARIA E BASILEA 3 RISK & SUPERVISION 2015

L'Evento annuale sul risk management,  
il capitale e la vigilanza europea

Roma - Palazzo dei Congressi 23/24 giugno



Opera: Riccardo Pucci

Iscrizioni e Informazioni  
Tel. +39 06 45504358/9  
Fax +39 06 45504356  
iscrizioni@gentil-eventi.it  
www.abieventi.it

#### Partner

ACCENTURE  
ARCH MORTGAGE INSURANCE  
AUGEOS  
BUREAU VAN DIJK  
CERVED  
CREDIT DATA RESEARCH  
CRIF CREDIT SOLUTIONS  
CSE CONSORZIO SERVIZI BANCARI  
DELOITTE  
EUROCONS  
EXPERIAN  
EY  
IBM

IRION  
ISTEIN  
KPMG ADVISORY  
LIST  
MAZARS  
MOODY'S ANALYTICS  
PROMETEIA  
PWC  
REPLY  
SAS  
S&P CAPITAL IQ  
ZEB

In collaborazione con



Media Partner

**BANCAFORTE**  
Innovation key  
**BANCARIA**

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

**ABI**  
EVENTI



maria rilevanza anche il settore bancario e finanziario: con analogo riferimento temporale, è stata ad esempio stimata una necessità di finanziamento per le Pmi in tema di 2,1 miliardi di dollari<sup>6</sup>.

La rilevanza del tema della sostenibilità sussiste anche nella sua connotazione trasversale e bottom up, che ha portato a una diffusione già notevole e destinata senza dubbio a conseguire ulteriore importanza in futuro. Diversi studi provano che l'opinione pubblica è sempre più sensibile alla sostenibilità anche nei riguardi delle organizzazioni, tanto in termini di opinione generica quanto come concreti comportamenti d'acquisto di beni e servizi. Ciò è dovuto anche a un aumento di awareness dei consumatori e dei cittadini, anche grazie all'accesso alle notizie su scala globale garantito da Internet e dei moderni mezzi di comunicazione. A tutto questo si aggiunge, come ulteriore elemento di complessità, la natura liquida della società attuale, nella quale le vecchie e conformiste etichette dei portatori di interessi in molti casi si rivelano inefficaci in quanto non rappresentative di rapporti diversificati per quantità, qualità e dimensione temporale con lo stesso soggetto.

Svariati casi del passato e del presente dimostrano come scandali legati alla sostenibilità e all'etica possano generare un impatto negativo devastante, sia in termini di bad reputation che di performance economico-finanziaria. Ma va considerato che la sostenibilità possa di converso rappresentare anche una leva di successo. A ulteriore conferma di questo fatto, diverse indagini dimostrano già da qualche anno che i consumatori, soprattutto nel mondo occidentale, siano disposti a pagare un premium price del 10% per acquistare un prodotto realizzato in maniera responsabile dal punto di vista sociale e ambientale<sup>7</sup>. Questo andamento è riconosciuto anche dalle più importanti piattaforme di trend globali, che non a caso parlano di «brand sacrifice» come aspettativa dei consumatori nei riguardi delle imprese affinché rendano migliore in prima persona il mondo<sup>8</sup>, anche a fronte di pesanti rinunce in termini ad esempio di prodotti e processi a impatto sociale e ambientale negativo. Come naturale riflesso dell'evoluzione a livello sociale, l'impatto della sostenibilità è stato già contemplato anche in

ambito formativo e accademico: il programma di education dell'Università Ca' Foscari, ad esempio, prevede già da anni una particolare attenzione in termini di tematica curricolare e iniziative dedicate alla questione della sostenibilità e dell'etica, fortemente convinto che possano rappresentare non solo degli elementi che arricchiscono la figura di buon cittadino di ogni studente, ma anche costituire delle competenze e una sensibilità spendibile con successo anche nell'ambito lavorativo.

Avvicinandosi sempre più come focus alle imprese, va sottolineato come anche l'azionariato attivo presenti al giorno d'oggi un carattere sostenibile: sempre più azionisti infatti dichiarano di aver incorporato considerazioni ambientali, sociali e di governance quando hanno votato nelle assemblee di società.

Questo tema introduce quindi la questione della sostenibilità all'interno dei Consigli di amministrazione e, più in generale, della presenza a livello organizzativo di unità dedicate alla Csr. Se nelle big corporation può avere senza dubbio un senso indagare la presenza o meno di organi specifici, nonché la loro posizione gerarchica all'interno della struttura organizzativa al fine di verificare l'attenzione alla sostenibilità, nelle Pmi lo stesso assunto potrebbe non essere altrettanto valido, principalmente per una questione dimensionale e di cultura organizzativa. Questo non significa però che la sostenibilità venga e vada trascurata nelle Pmi, anzi. A fronte anche dell'importanza delle Pmi nel nostro Paese, sarebbe quindi interessante andare a incrociare le valutazioni organizzative di embeddedness con delle metriche meno sensibili alla dimensione aziendale: ad esempio, utilizzando il numero di volte in cui nei Cda è all'ordine del giorno oppure si è comunque discusso di sostenibilità.

Coerenti con la direzione di incorporazione della sostenibilità all'interno delle strategie e delle operations aziendali, sono quindi state sviluppate delle metriche di reporting in grado di misurare l'impatto a tutto tondo di un'organizzazione. Ad oggi si possono individuare due riferimenti principali, Gri e Ir, che rappresentano un positivo e valido sforzo di integrazione del tema sociale e ambientale anche a livello di accounting, ma di fatto devono scontrarsi con l'intrinseca

<sup>6</sup> McKinsey & Co. and the Ifc, *Two trillion and counting*, 2010.

<sup>7</sup> Corporate Social Responsibility Monitor, *Globescan*, 2003.

<sup>8</sup> <http://trendwatching.com/trends/brand-sacrifice/>.

impossibilità di misurare in termini di stock e flussi l'impatto della singola organizzazione sull'ambiente, in quanto ovviamente non si può disporre di uno «stato dell'ambiente» a livello micro *ex ante* ed *ex post*. Sempre all'interno dell'area accounting, va segnalata l'iniziativa del Principe del Galles, il quale nel 2004 ha promosso la creazione un gruppo di lavoro tra alcuni dei più importanti Cfo europei, al fine di far rientrare il management della sostenibilità all'interno dei processi e delle strategie di business. L'Accounting for Sustainability Cfo Leadership Network ha sviluppato negli anni diversi documenti, tools e metodologie in tema; in particolare, ha puntualizzato le key areas da considerare per integrare i temi ambientali e sociali nell'accounting e, più in generale, nel business. I principi fondamentali per A4S risultano essere: la definizione dei confini del controllo e della misurazione; l'assessment di materialità; la completezza degli impatti sia positivi che negativi; un corretto orizzonte temporale; la valutazione estensiva che non si limita agli output ma che considera gli outcomes; l'affidabilità del dimostrare trasparenza e riconoscere l'incertezza. Oltre a queste tematiche portanti, il gruppo di lavoro A4S ha inoltre definito il processo e gli elementi da considerare allorché ci si muove da uno step all'altro del processo stesso<sup>9</sup>.

Con un approccio ancora più estensivo, è nata addirittura una nuova forma giuridica che rappresenta società di capitali for profit con precisa e formalizzata finalità sociale e ambientale: la cosiddetta benefit corporation. Non solo nella sostanza quindi, come nelle logiche di Csr strategica e di valore condiviso, ma anche nella forma si vanno a perseguire combinatamente logiche di profittabilità con altre di positivo impatto sociale e ambientale. Già legalmente riconosciuta in 26 Stati degli Usa e in Uk, la B-Corp per le altre nazioni al momento si presenta come una certificazione autorevole<sup>10</sup> rilasciata dall'ente no profit americano B-Lab, finalizzata all'eccellenza e alla differenziazione in termini di sostenibilità e di etica. A fine 2014 si contavano già oltre 110 B Corporations certificate in 121 settori e 24 paesi con grandi tassi di crescita, mentre in Italia non si raggiunge la decina di certificate pur avendo la più grande B Corp europea, Fratelli Carli SpA.

Questo quadro, che descrive un cambiamento in un certo senso paradigmatico, configura rilevanti opportunità per chi è e sarà nel breve termine in grado di abbracciare proattivamente il tema della sostenibilità, in particolare innalzandola a priorità strategica. Con questa prospettiva, la Csr potrà diventare uno dei mezzi principali per innovare il modello di business e per attuare un risk management improntato alla resilienza e non alla ormai datata risposta passiva a problematiche sociali e ambientali.

### 5. Casi di sostenibilità nel settore bancario

Se tutto ciò sembra solamente correlato in via residuale e relativa agli istituti bancari, occorre invece puntualizzare che esistono già dei casi paradigmatici di sostenibilità come vantaggio competitivo anche nel settore.

Caisse d'Epargne, un istituto francese, ha da sempre fornito un valore aggiunto alle tradizionali attività bancarie grazie a una spiccata vocazione sociale ed educativa. Caisse d'Epargne ha infatti puntato sulla trasparenza e sulla neutralità, fornendo ai clienti notevoli volumi di informazioni pratiche sulla gestione del denaro nella vita reale, in particolare organizzando attività educative a favore dei soggetti più esposti e vulnerabili. La storia di successo di questo istituto testimonia un'attenzione particolare e costante alla connessione tra dimensione sociale e bancaria, come provano le numerose partnership con diverse organizzazioni no-profit a finalità sociale. Negli ultimi anni, Caisse d'Epargne ha inoltre ampliato il suo network con iniziative di microcredito e di promozione, tramite finanziamenti agevolati, di investimenti a finalità sostenibile. Vincitrice di svariati riconoscimenti in tema Csr, come ad esempio il premio per la miglior policy in tema al Trophées de l'Economie Responsable del 2010, Caisse d'Epargne rappresenta anche un significativo esempio di approccio all'innovazione sostenibile di prodotto: mutuando quanto già avviene all'estero nel settore delle catene di fornitura e distribuzione del food, l'istituto ha infatti dotato i suoi strumenti finanziari di un semaforo che rappresenta intuitivamente l'impatto sociale ed etico degli stessi, al fine di rendere il tutto esplicito ai

<sup>9</sup> <http://www.accountingforsustainability.org>

<sup>10</sup> <http://www.bcorporation.net>

entità del Gruppo sono chiamate a sfidarsi, implementando a libera scelta ogni anno almeno quindici progetti differenti di natura sostenibile.

## 6. Conclusioni

In conclusione, questi esempi provano che anche nel settore bancario, senza particolare distinzione per dimensione, alcuni player si stanno muovendo in maniera decisa verso la sostenibilità, facendo di quest'ultima uno degli ingredienti non troppo segreti della loro ricetta di successo. A ulteriore riprova della possibilità di rendere la sostenibilità una leva di vantaggio competitivo, si pensi che alcuni sondaggi hanno riscontrato che circa la metà degli investitori è alla ricerca di investimenti che comportino non solo un mero ritorno finanziario; la quota sale ai due terzi per le generazioni più giovani.

Da tutte le precedenti considerazioni si può affermare che la sfida a cui sono chiamati gli istituti bancari risiede nel continuare il proprio ruolo di intermediari del mercato finanziario, ravvivandolo tuttavia con una connotazione sostenibile che giova sia alla competitività degli istituti stessi che ovviamente alla società e all'ambiente. La banca diventa quindi un ponte di congiunzione sostenibile tra la dimensione aziendale e quella macroeconomica, cioè in una posizione di volano (sociale e non) dell'economia.

Le dinamiche congiunturali, in particolare con riferimento

alle manovre di quantitative easing, profilano un ruolo ancor più fondamentale nel futuro prossimo per gli istituti bancari; i quali si troveranno a dover rispondere da una parte alla richiesta di rendere fruttiferi – ma in maniera responsabile, etica e sostenibile – i risparmi dei privati, dall'altra avranno a disposizione dei flussi monetari più consistenti e l'attività di prestito sarà relativamente più conveniente del passato rispetto ai rendimenti dei titoli.

Al contempo però gli istituti bancari saranno chiamati a esaminare sotto la nuova e moderna lente del valore condiviso le iniziative imprenditoriali, al fine di discernere quali effettivamente siano meritevoli di finanziamento in un'economia orientata alla massimizzazione tanto della performance economica quanto di quella sociale e ambientale.

## Bibliografia

- ABI** (2014), *Banca, Etica e Sviluppo*, Bancaria Editrice, Roma.
- Bockstette V. et al.** (2014), *Banking on Shared Value: How Banks Profit by Rethinking Their Purpose*, Fsg.
- Crane A. et al.** (2014), «Contesting the Value of the Shared Value Concept», in *California Management Review*.
- Dahlsrud A.** (2008), *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
- Elkington J.** (1997), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone.
- Porter M., Kramer M.** (2006), «Strategy & Society», in *Harvard Business Review*.
- (2011), «Creating Shared Value», in *Harvard Business Review*.