

Fare sostenibilità d'impresa nell'era dello sviluppo sostenibile

Ilaria Lenzi, Ilaria Pais

Social Innovation & Sustainability (SIS) research programme, Fondazione Eni Enrico Mattei

ABSTRACT

L'urgenza di trovare risposte allo sviluppo sostenibile decretata dall'Agenda 2030 di UN e ribadita da COP 21 ha permesso di consolidare un pensiero sul fare impresa che ridefinisce, come capitalismo ricombinante, le sue prerogative. La dichiarazione di Ban Ki-Moon che "sfide complesse e trasversali richiedono il contributo di tutti" ha investito le aziende di una rinnovata responsabilità, che le porta a definire il proprio fare sociale come generazione d'impatto e soluzione di sviluppo. Capacità gestionali, presenza nei territori, conoscenze delle persone e centralità dello stakeholder (di minima consumatore e investitore) sono per le imprese risorse intrinseche che le designano a fornire risposte che, molto più che in passato, siano orientate al lungo termine. Emerge anche una necessità di cambiamento, da cui le aziende possono trarre opportunità di innovazione di cui hanno assoluta urgenza. Vent'anni di stakeholder theory rendono acquisito che la sostenibilità, se è leva strategica, lo è grazie a meccanismi fondati sullo scambio e sulla reciprocità. Le imprese traggono dall'esterno (o da un interno che sfugge alla governance con l'innovazione bottom-up) la linfa della sopravvivenza e restituiscono un valore funzionale alla loro stessa crescita: sono capaci di guidare solo in quanto hanno interiorizzato l'ascolto del bisogno. Con il rafforzarsi della sensibilità degli stakeholder (rispetto al concetto di rischio e alla brand reputation) legittimano l'estensione del proprio orizzonte previsionale; dalle pratiche di economia informale (paradigma della condivisione) apprendono modi di produrre e consumare; grazie a nuovi strumenti e usi tecnologici riscoprono il potere della rete e della comunità fisica e virtuale. Tutto questo porta le imprese a maturare un'autopercezione, più o meno formalizzata, orientata al valore condiviso. E' quindi l'internalizzazione delle leve esterne che consente di rendere attivo il potenziale trasformativo che permea tutta l'Agenda 2030. Prima che strumenti, serve quindi un intervento culturale che capitalizzi l'eredità del 2015, Anno dello Sviluppo Sostenibile: i processi che afferiscono alla sfera della "social innovation" diventano strumento utile per trasformare gli SDGs in una guida pratica per le imprese e la base di una metodologia che, se inserita nel quadro istituzionale dell'Agenda 2030, ha la potenzialità di divenire sempre più trasformativa e di impatto.

Paper presentato in occasione del

X Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 10-11 giugno 2016

Dipartimento di Scienze Politiche

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

ISBN 978-88-909832-3-8

Introduzione

L'inizio dell'era dello sviluppo sostenibile" annunciato dal Consigliere Speciale delle Nazioni Unite J.D. Sachs a seguito dell'approvazione dell'Agenda 2030 e dei suoi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) ha sancito l'introduzione nel dibattito internazionale di numerosi interrogativi sul ruolo e il futuro dell'impresa; al contempo, ha stimolato nuove risposte. Dopo anni di lavoro sulla costruzione di un "patto globale" per lo sviluppo sostenibile, la comunità internazionale è giunta ad attestare che nel fare impresa, nelle sue diverse dimensioni di natura gestionale, produttiva, distributiva e relazionale, risiedono leve essenziali per innescare un processo trasformativo a beneficio dell'intera società. Le aziende, un tempo prese in considerazione nei processi di policy making relativi allo sviluppo sostenibile solo in termini di compensazione delle esternalità negative, poi diventate interlocutrici dal punto di vista finanziario grazie alle risorse mobilitate, sono oggi ritenute fucine di soluzioni e partner attive per lo sviluppo. Esse infatti possiedono capacità economiche per generare risposte concrete alle attuali sfide globali e allo stesso tempo per abilitare il potenziale dei contesti in cui operano a fianco di un soggetto pubblico che da solo non può valorizzarli appieno; ma non solo: al cuore di un'impresa sana vi sono *persone* che con le loro competenze, ingegno e creatività contribuiscono a concepire ogni giorno processi e prodotti; vi è *innovazione*, che attraverso lo sviluppo di nuovi strumenti tecnologici e modalità di relazione permette di travalicare confini fisici e culturali e determinare nuove chiavi di accesso a risorse e opportunità; vi sono *leadership* e *capacità di gestione*, capaci di combinare al meglio le risorse.

Affinché tale ricchezza sia posta a servizio del progetto globale per lo sviluppo sostenibile e il settore privato liberi il "potenziale trasformativo" a favore dell'Agenda definita dalle Nazioni Unite, tuttavia, è indispensabile lavorare alla definizione di un metodo che sappia mettere in circolo le risorse e convertire la Sostenibilità in una strategia d'impresa. Se il "business sostenibile" inteso come convergenza e integrazione tra gli indirizzi di impresa e quelli di sviluppo sostenibile è il risultato che le organizzazioni internazionali e la società civile attendono dalle imprese, diviene allora opportuno fornire a queste ultime metodologie valide, che le accompagnino verso la generazione di quello che il Global Compact delle Nazioni Unite definisce "global-local mindset"¹, ossia un approccio di reciproca interazione tra visione globale e azione locale.

Il lungo percorso di Sostenibilità intrapreso dalle aziende, avviato con la formulazione della Stakeholder Theory e culminato alla teoria della Creazione di Valore Condiviso di Porter e Kramer, ha portato alcune di esse a superare il pensiero e i modelli convenzionali di fare impresa e a gettare lo sguardo oltre gli orizzonti di profitto a breve termine per rivolgerlo a un futuro fondato sul beneficio comune. Tale approccio è stato al contempo proattivo e reattivo: è stato infatti l'esito di cambiamenti sociali che hanno introdotto nuove regole e attori lungo la catena del valore. In reazione alla contrazione economica, ma anche alla nascita di identità sociali più forti, sono sorti paradigmi di produzione e di consumo improntati all'orizzontalità e allo scambio, che hanno contribuito a rinnovare il mercato e talvolta a garantirne la sopravvivenza. Al contempo, il nuovo paradigma ha assunto un valore strategico in quanto portatore di

¹ UN Global Compact, *The bottom-up approach. An integrated global-local strategic planning process*, 2015.

opportunità per un rinnovamento di prodotti e processi, perché la “green inclusive growth” – ricordano ancora le Nazioni Unite – è un’opportunità di creazione di valore e non un insieme di limiti all’agire dell’individuo e dell’organizzazione.

In contemporanea a questo flusso evolutivo, i processi di ibridazione con il privato sociale e i partenariati pubblico – privati sono generatori di modelli, così come l’agire normativo che ha investito dopo molti anni le forme stesse del fare impresa (si veda ad esempio la disciplina delle Società Benefit, il dibattito sulla Sharing Economy Act, la recente Riforma del Terzo Settore, per citare alcuni casi eclatanti che non possono essere approfonditi in questo contesto). Siamo di fronte all’affermarsi di una disciplina magmatica e a tratti confusa, che esce dalle riflessioni economiche relative alle “economie eterodosse” per diventare – forse troppo frettolosamente – “mainstream”² sotto l’etichetta di “Social Innovation”.

La varietà di definizioni sorte in letteratura intorno a questo concetto dimostrano quanto sia difficile tracciare delle linee analitiche chiare per definire questo fenomeno. L’innovazione sociale si candida a diventare un aggregatore di pratiche eterogenee che, accomunate dall’intento di generare impatto nella società, abbracciano diversi aspetti e dimensioni dello sviluppo economico, politico e comunitario: *“definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa”*³. La Social Innovation viene presentata come una formula sintetica in grado di indicare contemporaneamente concetti come quelli di cambiamento istituzionale, fine sociale e bene comune⁴. Essa introduce idee, sperimentazioni e approcci che si fondano su nuove modalità di relazione e che agiscono in modo sempre più incisivo sui processi di gestione all’interno delle organizzazioni e sul loro modo di porsi in contatto con le comunità; rappresenta differenze rispetto alle pratiche precedenti che, seppur facciano fatica a divenire sistemiche, impattano progressivamente sul “come” le aziende scelgano di fare Sostenibilità.

La tesi di questo scritto si fonda su queste premesse. Se il cambiamento dei paradigmi di creazione di valore diventa opportunità positiva per le imprese, questa potenzialità va colta attraverso l’impiego di modelli culturali, gestionali e operativi differenti, per mezzo di un processo che ha diversi punti di contatto con la magmatica e contemporanea disciplina dell’innovazione sociale. La complessità di definizione e il rischio di episodicità dell’attuale sfera della Social Innovation possono di converso beneficiare dell’inquadramento all’interno di un framework internazionale capace di offrire sistematicità, visione globale, uscita dalla settorialità del cosiddetto “sociale”, aumentando l’impatto e acquisendo quella scalabilità che oggi sembra mancante. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e i relativi strumenti di implementazione possono essere quindi utili come chiave di lettura dei processi di innovazione sociale, ben conosciuti e legittimati oggi nell’ambito delle organizzazioni del privato sociale e dalla comunità, invece trascurati o, al contrario, visti come incondizionata e poco concreta panacea da una parte della

² Mulgan G., *The process of social innovation*, MIT Press, 2006.

³ Murray R., Grice J. C. e Mulgan G., *Libro bianco sull’innovazione sociale*, Nesta & the Young Foundation, 2014.

⁴ Pol E., Ville S., *Social innovation: Buzz Word or Enduring Term?*, The Journal of Socio-Economics, 2009.

pubblica amministrazione e dell'impresa tradizionale, una riconoscibilità a livello istituzionale e un'applicazione nel mondo delle grandi organizzazioni profit. Per converso, l'applicazione concreta dell'Agenda 2030, con la sua visione alta e ambiziosa, ha la possibilità di trarre da questi meccanismi metodologie efficaci per la trasformazione delle numerose opportunità identificate in effettive soluzioni implementabili localmente e facilmente monitorabili, in particolare per le imprese, che in quanto "attori nuovi" di questa dinamica di crescita sostenibile globale, possono coglierne i massimi benefici in quanto privi di schemi precostituiti, che appartengono invece al settore pubblico e all'impresa sociale.

Forzando la matematica ad un uso simbolico e di sintesi è possibile quindi affermare che *l'Agenda 2030 sta alle imprese come l'innovazione sociale sta alle imprese sociali e alla società civile*, facendo valere questo parallelismo in entrambe le direzioni.

Il paper si pone quindi gli obiettivi di analizzare il contesto in cui tali framework e strumenti si sono affermati nello scenario di azione per lo sviluppo sostenibile e di mettere in luce gli elementi di complementarietà che se identificati e valorizzati hanno la possibilità di offrire all'Agenda 2030 le basi per un'effettiva traduzione operativa da parte delle imprese e alla Social Innovation una legittimazione metodologica nell'ambito di una strategia olistica e internazionalmente riconosciuta per uno sviluppo sostenibile.

"Business are the new activists": uno scenario di rischi e opportunità

Quello che stiamo vivendo è un momento di importante cambiamento per la nostra società: "un'opportunità storica", come ha affermato il segretario generale delle Nazioni Unite Ban Ki-Moon, che esprime *"il dovere di agire con coraggio, con forza e con rapidità per trasformare la realtà in una vita dignitosa per tutti"*⁵. L'impegno internazionale per uno Sviluppo Sostenibile ha infatti visto nel 2015, Anno dello Sviluppo Sostenibile, un momento di grande svolta e innovazione: per la prima volta in modo così incisivo, la comunità globale ha condiviso la necessità di rivolgere lo sguardo ai rischi globali con lo scopo di trarne opportunità, intese non come singole iniziative, ma vie di azione attraverso cui tutti gli stakeholder possono contribuire ognuno secondo le sue possibilità e le imprese svolgere il ruolo di leader per la costruzione di un mondo sostenibile e resiliente.

Lo scadere degli Obiettivi del Millennio (MDGs), sottoscritti dagli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2000 per consegnare al mondo un indirizzo comune sulla crescita verde e inclusiva, ha permesso di fare un bilancio dei progressi e degli insuccessi e stimolato la nascita di nuovo percorso improntato a una maggiore efficacia e dinamicità. Le organizzazioni internazionali guidate dalle Nazioni Unite si sono raccolte per dare vita a una nuova agenda di sviluppo, *"Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development"*, una guida per le persone, l'ambiente e la prosperità che ha l'obiettivo di rafforzare la pace nel mondo⁶ attraverso un approccio differente - trasversale e integrato - e per rispondere in modo innovativo alle "global

⁵ UN, *The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet*, 2014.

⁶ UN, *Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development*, 2015.

challenges” del XXI secolo. Essa è il frutto del lavoro di decine di gruppi di lavoro e di consultazione multistakeholder attivati dai 193 membri delle Nazioni Unite e si compone di 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e 169 target tesi ad eliminare la povertà, promuovere la prosperità economica ed il benessere delle persone e a proteggere l’ambiente entro il 2030, aprendo una finestra sullo scenario globale, con tutte le sue complessità e problematiche, date anche da anni di errori, carenze e sforzi incompiuti della programmazione internazionale.

L’Agenda 2030 stabilisce che nonostante gli sforzi e alcuni successi raggiunti nel quindicennio passato la crescita globale continua ad assumere caratteri di insostenibilità ponendo l’attenzione sui *rischi* che ne derivano. Non solo le condizioni ambientali proseguono in un percorso di rapido deterioramento, ma anche la crescita delle ineguaglianze sociali e di reddito, dei conflitti, dell’instabilità economica e della differenza di accesso alle risorse e alle opportunità continuano a minare la prosperità e la stabilità globale. Gli Obiettivi del Millennio delle Nazioni Unite hanno sicuramente contribuito a sollevare milioni di persone dalla povertà, a incentivare l’emancipazione delle donne e delle ragazze, a migliorare la salute e il benessere delle persone e a fornire ampie e nuove opportunità per una vita migliore, con risultati abbastanza soddisfacenti; tuttavia, tali progressi sono avvenuti con un carattere di asimmetria e disomogeneità, lasciando intatti i problemi di iniquità e disuguaglianza tra i diversi Paesi del mondo. Nei Paesi più fragili i conflitti continuano a minacciare lo sviluppo umano; 800 milioni di persone vivono ancora in condizioni di estrema povertà e soffrono la fame; le donne continuano a subire discriminazioni nell’accesso al lavoro, nel decision making e nelle attività economiche; le emissioni globali di anidride carbonica sono aumentate di oltre il 50 per cento dal 1990 e la scarsità d’acqua colpisce ora il 40 per cento delle persone nel mondo, con un aumento previsto nei prossimi anni⁷.

Uno scenario allarmante che però non suscita segnali di resa. Al contrario stimola la voglia e la necessità di raccogliere tutte le forze e le risorse per individuare indirizzi e soluzioni comuni. L’Agenda 2030 cerca infatti di compiere un passo in avanti rispetto all’affermazione di un terreno unico di principi, ponendo l’attenzione su quelle che possono essere i potenziali processi e i mezzi di implementazione”⁸ per identificare risposte condivise e di impatto. Attorno alle cinque “P” - persone, pianeta, prosperità, pace e partnership - vengono quindi proposti Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che si contraddistinguono per:

- *l’adozione di una prospettiva integrata*: esprimono bisogni emersi da una visione del mondo interconnessa, fondata sulla relazione tra i Paesi, le comunità e le persone, in virtù del cambio di relazione Nord-Sud e del riconoscimento della multidimensionalità dei bisogni in tutti i contesti, urbani e rurali;
- *la promozione della collaborazione di tutti*: ogni attore – pubblico, privato, profit e non profit – è chiamato a condividere le proprie competenze e risorse per raggiungere obiettivi condivisi;

⁷ UN, *The Millennium Development Goals Report*, 2015.

⁸ UN identifica come “mezzi di implementazione” le tecnologie, gli strumenti finanziari e il capacity building, insieme all’allineamento con le policy, le partnership multistakeholder e gli strumenti di rendicontazione, monitoraggio e accountability.

- *l'essere orientati alla ricerca-azione*: insieme allo sviluppo di nuove visioni e prospettive essi mirano valorizzare la costruzione di soluzioni e risposte innovative grazie soprattutto alla collaborazione delle imprese;
- *l'adozione del science-based approach*: sono orientati al monitoraggio e alla valutazione dei progressi in una logica di pianificazione strategica e di miglioramento continuo;
- *l'attenzione sui rischi e opportunità*: dalle problematiche globali e dai rischi che minacciano il futuro del nostro pianeta essi vogliono gettare lo sguardo sulle opportunità che ne emergono, uniche a poter innescare veri percorsi di cambiamento.

Segnali di cambiamento che introducono nuove sfide, ma allo stesso tempo grandi occasioni di innovazione, soprattutto per il grande mondo produttivo che a partire da esse deve intraprendere un percorso di cambiamento interno e esterno. Sebbene sin dalla prima Conferenza di Rio e successivamente dalla Conferenza Rio+20 nel 2012 sia stata stabilita la necessità di un'azione concertata riconoscendo formalmente le imprese come attori fondamentali per rispondere alle principali questioni globali, mai come in questo periodo storico caratterizzato dalla scarsa incisività del settore pubblico esse sono state chiamate a condividere tutte le risorse in loro possesso - umane, tecnologiche e non solo finanziarie - per contribuire concretamente agli obiettivi e generare beneficio diffuso: *"chiediamo alle imprese di mettere a disposizione la loro creatività e innovazione e di divenire partner nel processo di sviluppo"*. Alle aziende si richiede responsabilità e senso di cittadinanza, ma anche proattività, pianificazione e collaborazione: le questioni globali - che vanno dal clima, all'acqua, al cibo, alla povertà, ai conflitti e alla disuguaglianza - possono trovare risposta non solo grazie ad aiuti filantropici e di stampo solidaristico, ma soprattutto attraverso un nuovo modo di operare, di relazionarsi e di rinnovarsi di imprese che solo attraverso il proprio business possono divenire leader della trasformazione.

Negli anni passati, a fianco dei rischi, sono infatti emersi segnali di incoraggiamento che confermano la potenzialità umane di saper porre riparo agli errori commessi, a livello globale e locale, e che indicano alle imprese nuove spinte di miglioramento. La crescita rapidissima di alcuni contesti nazionali ritenuti fino a poco tempo fa lontani da standard minimi di sviluppo ha permesso di superare la logica polarizzata della cooperazione Nord-Sud del mondo e innescare processi che favore dell'interconnessione e delle interrelazioni tra i Paesi e tra gli attori che vi operano in un quadro di sviluppo virtuoso per ciascuno. Allo stesso tempo nelle comunità si sono affermati modelli innovativi di produzione e di consumo in risposta a bisogni finora insoddisfatti che hanno suggerito nuove modalità di creazione di benessere. Complici sono senz'altro le tecnologie che hanno costruito reti e infrastrutture capaci di superare i limiti naturali e di aprire a nuovi orizzonti di creazione. La velocità della comunicazione, la connettività digitale, la mobilità smart, la rapidità degli scambi di commercio e quelli finanziari hanno portato le persone a essere sempre in maggior contatto tra di loro e a innescare nuove forme di partecipazione sociale e nel mercato. A fare da sfondo vi è quello che oramai è riconosciuto come l'Internet delle cose, un ecosistema che fonde persone, beni e servizi in un sistema di costante connettività e scambio, che avrà come effetto - secondo l'economista J. Rifkin - quello di portare la produttività a un "costo marginale quasi zero". Stiamo già assistendo a una crescita esponenziale di beni e servizi sempre più abbondanti e a un prezzo sempre più accessibile,

talvolta anche nullo; inoltre, alla riformulazione dei modelli di produzione in virtù della capacità del tradizionale fruitore a imporsi come creatore e produttore degli stessi, per mezzo dei propri strumenti oppure di quelli ottenibili grazie alla condivisione delle risorse. Quello che sta avvenendo è un trasferimento dal “valore di scambio” tipico del mercato capitalistico a un “valore della condivisione” che sta mutando il vivere sociale e, contemporaneamente, il patto tra imprese e territori che dalla relazione tra produttori e consumatori muta talvolta in forme di alleanza tra co-produttori.

Non possiamo sapere se la “profezia” rifkiana di una società a costo marginale zero troverà effettiva realizzazione, ma i segnali di un mondo e di un mercato in cambiamento per l'affacciarsi di nuovi attori e modelli economici sono inconfutabili e ricchi, a seconda di come le imprese li vorranno cogliere, di problemi o di *opportunità*. Attorno al crescere di un bisogno comune di partecipazione e di rispetto dei limiti delle risorse hanno preso forma esperienze incentrate alla capitalizzazione della molteplicità dei beni e delle capacità presenti nei territori, da cui sono state tratte diverse forme di ricchezza. Esperienze innovative come quelle di sharing economy sono l'esempio di come anche dalla comunità e dai privati cittadini – nel ruolo di consumatori attivi e di produttori di soluzioni – possano emergere risposte e non solo necessità. Essa è l'incarnazione di un mercato che non regge più su basi dicotomiche, piuttosto che assume una forma reticolare, punteggiata da una varietà di attori che rivestono un ruolo di crescente rilievo nella produzione di valore, soprattutto nel nostro Paese, così fortemente minacciato dalla sempre più scarsa capacità di intermediazione del pubblico e, per converso, in forza della sua lunga tradizione nella cooperazione, dal nascere di nuove piattaforme di interlocuzione e collaborazione⁹.

Allo stesso tempo il dinamismo produttivo del settore non profit si è affermato in modo sempre più incisivo portando il mondo delle cooperative ad adottare nuove forme organizzative capaci di conciliare finalità sociali con la struttura e la gestione d'impresa. Gli “ibridi organizzativi”- “realtà che si collocano su entrambi i lati della linea di demarcazione for profit /non profit, riducendo questo confine assumendo missione sociale come i soggetti non profit e producendo al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire la loro missione, al pari delle imprese for profit”¹⁰ - si affermano, anche grazie alla Riforma del Terzo Settore, come organizzazioni sempre più deputate ad affiancarsi e talvolta sostituirsi alle strutture pubbliche per rispondere alla crescente domanda di servizi sociali, educativi, sanitari e previdenziali della comunità. Tra queste si inseriscono i casi di imprese profit che riconoscono l'importanza di assumere obiettivi “sociali” allineati con i propri obiettivi d'impresa abbattendo la logica del doppio livello tra sostenibilità e business e proponendo forme di integrazione organizzativa. Si tratta delle “Società Benefit”, recentemente riconosciute dal contesto normativo italiano, che si affermano come quei soggetti profit che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo

⁹ Secondo la “Mappatura delle piattaforme italiane 2014” di Collaboriamo e Phd, le “collaborative platforms” improntate alla sharing economy in Italia oggi sono 97, a cui bisogna aggiungere 41 servizi di crowdfunding che ricoprono 10 diversi settori produttivi.

¹⁰ Rago S., Venturi P., *Ibridazione come innovazione sistemica: percorsi di sviluppo dell'impresa sociale italiana*, AICCON, 2014, p. 4.

responsabile, sostenibile e trasparente¹¹. Forme di impresa, queste, che incarnano la forma di integrazione più compiuta di sostenibilità e business e che gettano le basi per un profondo mutamento nel modo più tradizionale di concepire il fare impresa nella nostra società.

Secondo un rapporto presentato da UN Global Compact¹², il network che unisce le imprese mondiali impegnate per uno sviluppo sostenibile, è proprio da uno scenario di rischi-opportunità come quello presentato che le imprese possono trarre leve fondamentali per la costruzione di una strategia efficace e di lungo termine sui temi di sostenibilità: solo dalla combinazione di questi due concetti può infatti emergere quella che è stata definita l'“*opportunity leadership*” capacità di pensiero “laterale” che consente di muoversi in un “*blue ocean*” di contenuti (prodotti, servizi) e modalità (processi, competenze), spesso provenienti dall'esterno, essenziali per intraprendere percorsi nuovi e inesplorati di lungo termine. Grazie a uno sguardo ampio sul mondo, capace di abbracciare le sue problematiche e le sue forze, le imprese e i loro leader possono far fiorire un ambiente organizzativo virtuoso, generare modelli di management innovativi e dirompenti e trasformare le attività nella loro dimensione quotidiana. Da questo deriva la convinzione che nella società della partecipazione che stiamo osservando crescere giorno dopo giorno la profonda contaminazione tra i due approcci “bottom-up” e “top-down” sia la strategia più idonea per dar forma alla capacità di trasformazione insita nelle imprese. A tale scopo gli strumenti dell'Agenda 2030 e dell'innovazione sociale si candidano come framework fondamentali per intessere un metodo di azione di cui le imprese si possono avvalere per conseguire lo sviluppo sostenibile in una logica di lungo termine.

Come liberare il “potenziale trasformativo”: Agenda 2030 e Innovazione Sociale

È da un contesto di partecipazione senza precedenti che hanno preso forma gli autorevoli processi di negoziazione internazionale che hanno condotto all'Agenda 2030 e, parallelamente, i meccanismi di innovazione sociale che hanno imposto sul piano politico, sociale e di mercato modalità non convenzionali di fronteggiare le questioni sociali. Seppur nati in contesti diversi e rivolti a differenti interlocutori, gli strumenti dell'Agenda 2030 e della Social Innovation sono sorti dalla medesima esigenza di avviare processi di co-progettazione per fondare *contesti abilitanti* capaci di mobilitare la straordinaria varietà di attori e risorse presente nei territori, ricchezza unica per la riuscita del piano globale di sviluppo. Quella del porsi come cornici di senso più che come insieme di contenuti è la prima caratteristica comune che vale la pena tenere in considerazione. La trasversalità dell'Agenda 2030, il suo concepire gli obiettivi come fortemente interconnessi e raggiungibili solo attraverso un'azione integrata, il focus molto alto sugli strumenti di implementazione, ne rendono impossibile l'interpretazione letterale (e tradizionale) di “set di regole” da attuare, insieme di risultati da conseguire. L'Agenda 2030 è un piano di intervento da riempire, un foglio bianco da scrivere da parte di tutti gli attori sociali. Ci sono i margini e le righe, le regole del gioco e lo schema di riferimento, ma è spazio di creazione, di innovazione e, come tale, di opportunità. Grazie ad essa organizzazioni come AIESEC hanno potuto dare forma e forza alla propria missione, quella dello sviluppo della leadership dei

¹¹ Legge di Stabilità 2016, commi 376-382.

¹² UN Global Compact, *Global Opportunity Report*, 2016.

giovani, allineandola con l'SDG 4 sulla "quality education" e i relativi target. Allo stesso modo, l'Agenda 2030 ha stimolato la costituzione di partnership importanti come quella stipulata tra la Commissione UE e la Gates Foundation per il lancio delle Piattaforme nazionali di informazione sulla nutrizione per ridurre il numero di bambini che soffrono di malnutrizione cronica, riconoscendo nell'SDG 2 "End hunger" una leva fondamentale per attrarre consenso attorno alla tematica dell'alimentazione e investire così in questo settore. Questo rappresenta una forte analogia con la Social Innovation, intesa come processo e metodologia. La creazione di contesti abilitanti, ossia contenitori ibridi in cui scambiare esperienze e informazioni - come avviene ad esempio nei community hub di rigenerazione urbana, negli spazi di coworking, nei Living Lab, nei FabLab, ecc¹³ - è infatti forse la caratteristica principale di questa forma di sostegno al cambiamento che si basa sulla convinzione - mutuata dal design dei servizi - che il contesto giusto sia in grado di generare soluzioni attraverso l'integrazione delle risorse e la partecipazione di più attori.

La questione è che queste due "cornici" agiscono separatamente l'una dall'altra, sono capaci di inquadrare i processi a due livelli talmente diversi da rischiare l'incomunicabilità: l'Agenda 2030 ha la capacità di rivolgersi alle Nazioni e alle grandi organizzazioni, offrendo loro una guida utile per costituire una comunità globale attorno a obiettivi comuni. D'altra parte è spesso percepita come distante, eccessivamente macroscopica, nonostante lo sforzo di tutti i programmi tesi a renderla concreta, operativa, ancorarla a microprogettualità spesso locali. L'innovazione sociale ha l'abilità di creare fili diretti con le persone - stakeholder che rivestono ruoli sempre più cruciali nelle scelte di impresa - e con le organizzazioni del privato sociale che dimostrano un'innata e ontologica propensione a sviluppare progettualità per dar risposta ai bisogni collettivi. Purtroppo, però, l'"unire i puntini" non è semplice e c'è un'oggettiva difficoltà di modellizzazione, di costruzione di un ecosistema complessivo che porti a fattore comune le molte microesperienze maturate. Da una reciproca contaminazione di questi due approcci - istituzionale e globale dal un lato, comunitario e locale dall'altro - possono emergere alcuni elementi chiave per accompagnare attori del cambiamento come le imprese nella trasformazione della Sostenibilità in una strategia di lungo termine e superare il concetto di CSR integrandolo e sostituendolo con quello di Corporate Social Innovation (CSI)¹⁴.

¹³ Caroli M. G., *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo Rapporto sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, 2015, p. 35.

¹⁴ Kanter R. M., *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*, Harvard Business review, 1999.



Approcci a confronto

La declinazione di un metodo teso a sciogliere l'interrelazione fra Agenda 2030 e Social Innovation passa per una comparazione operativa, che riguarda diversi aspetti e fasi. Per ognuno di essi si analizzano i fattori comuni - *il coinvolgimento, la collaborazione, l'integrazione, la trasparenza/accountability* - mettendo in luce le rispettive declinazioni per analizzare sinergie e contaminazioni possibili.

Tabella 1. Agenda 2030 e SI: leve per la Creazione di Valore Condiviso

	Agenda 2030	Social Innovation
Coinvolgimento	Call to action rivolta alle <i>imprese</i> e riconoscimento del "potenziale trasformativo" per la realizzazione degli SDGs	Mobilitazione della <i>comunità</i> per costruire, a fianco delle imprese e a supporto di esse, un sistema di servizi più funzionale e integrato
Collaborazione	Coinvolgimento delle imprese nei processi di <i>consultazione multistakeholder</i> e enfasi sulle <i>partnership pubblico-privato</i>	Valorizzazione dei <i>processi di co-produzione</i> come modelli innovativi di costruzione partecipata di risposte e promozione di <i>modelli ibridi</i> di impresa
Integrazione	<i>Pensiero integrato</i> : costruzione di una <i>leadership visionaria</i> capace di intendere la Sostenibilità come leva di creazione di valore condiviso (beneficio per il business e per la società)	<i>Positive leadership</i> e <i>innovazione dei processi</i> : relazione e proattività come leve di cambiamento
Trasparenza/accountability	Valorizzazione degli strumenti di <i>valutazione, rendicontazione e accountability</i>	Ricerca e sviluppo di strumenti innovativi di <i>misurazione dell'impatto</i>

Il coinvolgimento

L'Agenda 2030 e l'Innovazione Sociale condividono la premessa di fondarsi sulla partecipazione, chiamando all'azione attori inusuali nel panorama dello sviluppo sostenibile, che si sono però rivelati, seppur nella loro diversità, cruciali per la sua realizzazione. Proponendo modelli di progettazione condivisi, tali processi hanno seminato terreni di dialogo che hanno coinvolto le diverse componenti sociali ad assumere il ruolo di partner attivi nella costruzione di un piano di intervento mirato. Da un lato, L'Agenda 2030 ha avuto il merito di aver sancito formalmente il *ruolo chiave del business* nel percorso di sviluppo e il contributo che esso può offrire per la realizzazione degli SDGs. Essa ha riconosciuto le sue responsabilità e allo stesso tempo ha mostrato le opportunità che potrebbe cogliere da questo percorso. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ambiscono infatti a rappresentare una guida utile per tutte le imprese che abbiano deciso di intraprendere per i prossimi quindici anni un sentiero di valore condiviso, rivolto alla società e allo stesso tempo a se stesse. Lo dimostra il lavoro condotto dal Global Compact delle Nazioni Unite che attorno a dieci principi guida legati ai diritti umani, il lavoro, l'ambiente e la lotta alla corruzione è riuscito a costruire un network di 8.000 imprese di 160 Paesi con l'obiettivo di accompagnarle attraverso processi di analisi, linee guida e condivisione di pratiche in percorsi di cambiamento culturale e di reimpostazione dei processi organizzativi¹⁵.

Parallelamente, i processi di Innovazione Sociale si sono posti l'obiettivo di dare voce *alle comunità* e di promuovere l'azione delle *organizzazioni del privato sociale* che stanno sperimentando formule d'impresa ancorate a finalità di benessere collettivo. I cittadini hanno subito per molto tempo la carenza di un sistema fondato su risposte frammentarie e standardizzate piuttosto che in grado di contribuire al benessere delle persone con servizi costruiti attorno alle loro necessità, cogliendo sfumature di bisogno non conclamate. In questo quadro si è rivelato cruciale abilitare i portatori di istanze - e non soltanto di interessi - e fornire loro gli strumenti più adeguati affinché possano, con mezzi propri o attraverso la condivisione, ideare e implementare soluzioni più adeguate. La Social Innovation, fondata sulla necessità di soddisfazione di un'"esigenza collettiva", ha avuto il merito di aver cominciato un "coinvolgimento attivo di coloro che essa intende beneficiare" generando in loro un miglioramento, in termini di presenza nella comunità, dignità e autostima, avvantaggiandoli a prescindere dai specifici contenuti dell'innovazione¹⁶. Essi hanno ricevuto lo stimolo giusto per aprirsi e condividere idee, tempo e risorse proprie utili per ampliare la gamma dell'offerta di servizi per la comunità. La Social Innovation, dunque, ha offerto il "nido" (più efficace l'espressione inglese "nesting") che ha consentito alle persone di farsi protagoniste di un percorso di soddisfazione dei propri bisogni attraverso una rinnovata relazionalità e un approccio proattivo e non rivendicativo nei confronti dei problemi sociali (innovazione delle relazioni e dei ruoli). Il tempo e le modalità di implementazione nazionali e locali riveleranno se anche l'Agenda 2030 saprà incubare il cambiamento favorendo lo sviluppo umano e il protagonismo sociale e non soltanto un cambio di orientamento di organizzazioni "illuminate".

¹⁵ UN Global Compact ha sviluppato con Global Reporting Initiative (GRI), World Business Council for Sustainable Development lo strumento "SDG Compass", una guida per le imprese nel loro percorso di integrazione volto al conseguimento degli SDG.

¹⁶ Caroli M. G., *op. cit.*, pag. 47.

La collaborazione (multistakeholder)

Costruire meccanismi di dialogo e di fiducia tra le grandi organizzazioni – pubbliche e private – con le comunità attive è un passo imprescindibile per impostare modelli di impresa collaborativi volti a generare un impatto positivo nei territori. A tale scopo si è reso sempre più necessario promuovere la costruzione di processi multistakeholder che incentivino le partnership e le alleanze strategiche a più livelli. Questo obiettivo si è tradotto da una parte, a livello internazionale, nella volontà di instaurare piattaforme di dialogo allargate per costruire un osservatorio comune sulla realizzazione del “patto globale” e promuovere la costituzione di partnership pubblico-private per la realizzazione di opere a interesse collettivo; dall'altra dell'introduzione di metodologie collaborative a livello locale che, superando la logica della sola inclusione, ne adottino una più dirompente di progettazione partecipata.

Governi, settore privato, università, istituti di ricerca e società civile sono stati chiamati attorno a un tavolo per condividere stimoli e prospettive a supporto del decision making. Di fronte a sfide così complesse e multidimensionali sarebbe infatti impensabile continuare a rispondere con interventi occasionali e frammentati; ciò che si è resa necessaria, piuttosto, è una gamma di soluzioni integrate costruite a partire da un terreno comune di pensiero e di azione. Questo è il principio alla base delle numerose consultazioni che hanno portato alla negoziazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ed espresso nell'SDG 17, in cui le Nazioni Unite ribadiscono la necessità di promuovere la nascita di una rete di alleanze multi-livello – globale, regionale e locale – per “rivitalizzare un partenariato globale per lo sviluppo sostenibile” e assicurare un modello di governance condiviso e partecipato. Un passo importante, questo, che determina l'inizio di un nuovo modo di affrontare le problematiche globali, ma che tuttavia necessita di trovare compimento attraverso un coinvolgimento più incisivo di tutte le componenti della società.

Se da un lato l'Agenda 2030 apre un canale di discussione preferenziale per mettere a fattor comune la molteplicità di istanze e punti di vista di Stati e organizzazioni, dall'altro essa fatica a trovare meccanismi funzionali a mobilitare le comunità e le organizzazioni del privato sociale per coinvolgerle in un percorso di discussione costruttivo. La necessità di compiere questo sforzo e di trovare i giusti canali di apertura nei confronti dei territori è ben chiara alle organizzazioni internazionali che da tempo mirano a valorizzare l'immenso lavoro svolto dalle Nazioni Unite, ma allo stesso tempo a individuare gli strumenti più giusti per fare in modo che esso non rimanga un mero framework teorico e che trovi canali di applicazione concreta. Il “bottom up approach” proposto dal Global Compact delle Nazioni Unite si muove in questa direzione: esso si propone di supportare le aziende a impostare obiettivi aziendali ispirati ai nuovi SDGs attraverso lo scambio continuo tra le realtà internazionali con i network locali, gli unici deputati a fornire stimoli giusti e a tradurre in fatti concreti le spinte verso l'innovazione, gli investimenti strategici e le prestazioni integrate. Per farlo tuttavia è fondamentale che si inneschi un meccanismo di cambiamento organizzativo, possibile solo grazie a una profonda contaminazione con l'esterno, con quelle comunità portatrici di bisogni e risposte senza le quali le imprese non sarebbero in grado di definire le proprie priorità e di conseguenza il proprio piano di intervento. Quando il Sustainable Development Solutions Network guidato dal consigliere speciale delle Nazioni Unite J. Sachs ha lanciato l'iniziativa Youth, volta alla costruzione di una

rete di giovani impegnati a livello mondiale nella promozione degli SDGs attraverso lo sviluppo di iniziative, anche imprenditoriali, volte a conseguirli, non aveva immaginato la difficoltà che il movimento avrebbe riscontrato nell'attrarre le energie e le risorse provenienti dalle comunità di giovani e metterle in relazione con le organizzazioni che si vogliono impegnare nello sviluppo sostenibile. La Social Innovation in questo senso suggerisce nuovi schemi di interpretazione e di gestione della relazione, ossia meccanismi di collaborazione che, nati dalla spinta dell'attivismo comunitario, si stanno affermando come strumenti validi anche nelle pratiche d'impresa. La "co-produzione" - ossia la "fornitura di servizi tramite relazioni, regolari e di lungo periodo, tra fornitori professionali di servizi e relativa utenza o altri membri della comunità, dove tutte le parti danno un contributo sostanziale"⁹ - ha la capacità di indirizzare la molteplicità di ricchezze - persone, idee, beni e servizi - in un sistema di creazione di valore efficiente e diffuso. *"Le persone che usano i servizi contribuiscono a produrli"*¹⁷ fornendo alle imprese i giusti input per costruire servizi personalizzati e personalizzanti aderenti ai bisogni e allo stesso tempo dandole una chiave per il rinnovamento e il progresso. Un'innovazione di processo, questa, che talvolta stimola un'innovazione più sistemica che dà vita a modelli organizzativi ibridi capaci di radicare le finalità sociali in quelle di business e proporre nuove strade di collaborazione e di creazione di valore.

L'integrazione

Con la formulazione della teoria del Valore Condiviso¹⁸ si è affermata l'idea che non bastasse uno sforzo di apertura nei confronti dei propri stakeholder¹⁹ per fare impresa in modo sostenibile, ma che occorresse un vero e proprio modello di gestione delle proprie attività, capace di integrare il fine sociale e la creazione di benessere con il profitto per la propria impresa, trasformandolo in una leva di generazione di valore sul lungo termine. *"Valore condiviso non è responsabilità sociale, filantropia, o anche sostenibilità, ma un nuovo modo per raggiungere il successo economico"* che implica l'attivazione di un percorso che parte dall'allineamento degli obiettivi di business e quelli di sviluppo sostenibile e conduce all'attivazione di nuovi modelli di gestione e di produzione.

Tale è il presupposto che sta alla base della *call to action* lanciata dalle Nazioni Unite al settore privato che ha ispirato la realizzazione di strumenti come l'SDG Compass, sviluppato congiuntamente da Global Reporting Initiative (GRI), World Business Council for Sustainable Development e United Nations Global Compact, che evidenzia cinque fasi attraverso le quali ogni azienda può favorire l'integrazione degli SDGs all'interno delle attività aziendali e dare così avvio a quel processo di integrazione che esse e il mondo necessitano: comprensione degli SDGs e delle loro implicazioni per l'impresa (awareness), auto-valutazione e definizione delle priorità (priorities), setting degli obiettivi (goals), integrazione degli obiettivi di sostenibilità con il business (integration), comunicazione e di rendicontazione integrate delle attività condotte e dei risultati raggiunti (reporting).

¹⁷ Needham C., Co-Production: an Emerging Evidence Base for Adult Social Care Transformation, SCIE, 2012, p. 4.

¹⁸ Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011.

¹⁹ Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984.



Fonte: GRI, WBCSD, UNGC, SDG Compass. The guide for business action on the SDGs, (2015).

Il primo passo per un'effettiva integrazione della sostenibilità è dunque un intervento culturale, che getta le basi per la costruzione di una comunità di "pionieri" (o, banalmente, imprenditori in senso letterale, come direbbe Zamagni), pronti a cogliere tutte le potenzialità del business sostenibile e a promuoverle in ogni forma. Le imprese possono imparare a essere coscienti delle implicazioni degli SDGs – sia in termini di impegni e responsabilità sia di vantaggi per il business – e predisporre così a monitorare l'effetto delle proprie azioni sulla società e sull'ambiente per poter pianificare ad hoc azioni di miglioramento. La Sostenibilità deve essere pienamente incorporata prima ancora che nell'agire nel "pensare d'impresa", al punto da rappresentare l'elemento cardine attorno al quale sostanziare la visione aziendale e dare forma alla strategia d'impresa.

L'"Integrated Thinking" diviene nel quadro dell'Agenda 2030 un passaggio propedeutico e necessario per un business orientato alla creazione di valore condiviso. Esso rappresenta infatti una visione unitaria di profitto e impatto socio-ambientale grazie alla quale le imprese rifondano il proprio approccio al mercato, la governance e la managerialità e lo orientano al principio del "continuous improvement" aumentando la propria efficacia di operare.

La formazione di una community di "opportunity leaders" nelle grandi imprese è un lavoro ambizioso, ma certamente non di impossibile attuazione. A dimostrarlo sono realtà innovative di impresa, "ibridi organizzativi", che in virtù della doppia natura di profit e non profit e dell'esigenza di costruire un'identità organizzativa bilanciata, fanno della leadership "integrata" un fattore critico di successo: *"i soggetti alla guida di tali imprese sono capaci di valori sociali che orientano la mission dell'organizzazione e li portano all'interno delle attività quotidiane e dell'attività di management [...] diffondendo un sentimento di fiducia in grado di rendere maggiormente fluida*

l'attività delle organizzazioni"²⁰. Questo è lo stile di leadership che ha bisogno di attecchire nel mondo delle grandi organizzazioni e sviluppare nuove forme organizzative: la relazione e la "fiducia reciproca" tra le persone è la chiave per favorire l'innovazione dell'attività imprenditoriale e la ricerca di modelli di impresa in grado di erogare e co-creare prodotti di servizi innovativi che rispondono agli attuali, non sempre espressi, bisogni sociali²¹. Il tipo di visione qui delineata spesso sfugge alle pratiche di innovazione sociale. Se la dimensione culturale è sicuramente molto forte, manca quella strutturale e organizzativa, mentre le singole esperienze sfuggono a una visione complessiva e sistemica, capace di creare una comunità di innovatori con un peso specifico sufficiente da determinare un reale cambio di paradigma in tempi non biblici. Se gli "opportunity leaders" dell'innovazione sociale sono tanti, hanno bisogno però di creare legami e reti, di imporre i propri meccanismi di creazione di valore anche in opposizione aperta a paradigmi dominanti riconosciuti come insostenibili, ma ancora oggi attrattivi in funzione di una "solidità complessiva di governance e gestione" che viene privilegiata rispetto a una capacità di mobilitazione basata su fondamenta troppo fragili e non ancora condivise.

La trasparenza

L'azione e l'impegno delle imprese di dare conto delle scelte effettuate, delle attività intraprese e dei vantaggi realizzati per i propri interlocutori è presentato nell'Agenda 2030 come uno dei "mezzi di implementazione" essenziali per muoversi in un clima di rispetto reciproco e di trasparenza. Adottare un sistema di responsabilità che rende chiare ed evidenti le relazioni esistenti tra le scelte e le decisioni prese, dimostrando quindi la coerenza di quanto affermato con le strategie, politiche o processi di sostenibilità realmente integrati al business, è una priorità per l'attuazione di un piano di sostenibilità nel lungo termine.

In tale contesto si inserisce il dibattito sul Reporting Integrato che spinge affinché le imprese di tutto il mondo possano, attraverso l'integrazione dei propri strumenti di rendicontazione, rappresentare a se stesse e agli stakeholder un Pensiero Integrato in grado di coniugare la crescita economica del business con la responsabilità ambientale e lo sviluppo sociale dei territori. Fare Reporting Integrato significa mettere insieme in modo coerente all'interno di un documento di bilancio la prospettiva finanziaria con quella non-finanziaria nell'ambito di una visione strategica tesa a mostrare il modo in cui l'impresa crea e diffonde valore nell'ambiente circostante. Esso promuove un approccio più coeso ed efficiente del modo di comunicare e rendicontare dell'impresa, dimostrando ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione sia in grado di creare valore condiviso a beneficio non solo degli shareholder ma di tutti gli stakeholder.

Al fine di valorizzare tale approccio, all'interno di strumenti come l'SDG Compass delle Nazioni Unite sono stati inseriti nuovi set di indicatori che si propongono di supportare le imprese nel misurare il proprio contributo allo sviluppo sostenibile e agli SDGs. Se da un lato, quindi, essi

²⁰ Rago S., Venturi P., *op. cit.*, p.9.

²¹ M. G. Caroli, *op. cit.*, pag. 62.

forniscono un quadro metrico fondamentale per permettere alle aziende di misurarsi, raccontarsi su alcuni parametri chiave e, auspicabilmente, per ripensare la propria strategia aziendale, dall'altro dimostrano la necessità di nuove metodologie di valutazione che consentano di spostare il focus dalle performance e dai processi all'impatto generato. Gli indicatori costruiti a livello di organizzazione e di programma misurano i risultati fino a dove l'organizzazione, il programma o gli eventuali sotto-programmi sono responsabili. Tuttavia la misurazione di impatto impone di andare oltre, misurando la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento e descrivendo i cambiamenti nelle vite delle persone e lo sviluppo a livello globale, regionale e nazionale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano²². Una questione complessa con cui si sta confrontando da tempo soprattutto il terzo settore, che avverte con sempre più forza l'esigenza di sviluppare metriche che siano in grado di rappresentare la propria identità di impresa e *"tralasciare aspetti definitivi e fondamentali del Terzo settore (quali, ad esempio, il grado di democraticità interna), e che sia in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di Social Innovation di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire"*²³. Le metodologie ad oggi sviluppate si muovono in questa direzione e, nonostante non siano ancora giunte a formule compiute, offrono stimoli di assoluta importanza per le imprese che contribuiscono allo sviluppo sostenibile mettendosi alla prova e ridefinendo, in una logica di miglioramento continuo, le proprie strategie.

Principali risultati

Dal questo quadro emergono possibili interazioni tra l'approccio proposto dalle Nazioni Unite e quello adottato nelle pratiche di Social Innovation, che aprono una riflessione sulle modalità con cui oggi le imprese possano inserirsi in un percorso di integrazione e beneficiare da esso. Di seguito alcune considerazioni sul contributo che l'uno potrebbe fornire all'altro e sui potenziali elementi di complementarietà.

Tabella 2. Forze e debolezze dei due approcci

	Forze	Debolezze
Agenda 2030	Promozione di una visione e di una strategia integrata di Sostenibilità	Scarsa conoscenza degli SDGs e del contributo del settore privato allo sviluppo sostenibile
	Riconoscimento istituzionale e promozione del contributo del settore privato	Approccio top-down: difficoltà a includere i processi di generazione dal basso e i loro risultati
	Promozione delle partnership pubblico-privato	Difficoltà a sviluppare strumenti efficaci di misurazione, valutazione e reporting che tengano anche conto dell'impatto

²² OECD, *Principles for the Evaluation of Development Assistance*, DAC Development Assistance Committee, 1991.

²³ Rago S., Venturi P., Zamagni S., *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, AICCON, 2016.

Social Innovation	Positive leadership e condivisione degli obiettivi	Eterogeneità e difficoltà a divenire sistemica (problemi di scaling up)
	Mobilitazione della comunità (community based) e valorizzazione delle sue risorse	Scarsa managerialità e capacità di attribuire priorità (entropia)
	Nuovi meccanismi di creazione di valore (co-produzione)	Difficoltà a relazionarsi con il mercato
	Attenzione alla misurazione d'impatto	Assenza di rendicontazione di processo

L'Agenda 2030 si caratterizza per la promozione di una strategia integrata di sostenibilità che pone le grandi organizzazioni in un contesto di dialogo per convergere verso obiettivi comuni. La Social Innovation, d'altra parte, grazie alla sua natura community-based, innesca meccanismi che consentono alle stesse organizzazioni di rivolgersi alle comunità e ai territori e di raccogliere quei bisogni e soluzioni senza i quali sarebbe impensabile raggiungere gli obiettivi di valore condiviso auspicati. La spinta top-down, di integrazione a partire dai valori di "opportunitiy leader" alla guida di imprese all'avanguardia non sarebbe infatti possibile senza un approccio di inclusione e di costruzione di fiducia che arricchisca la loro visione e permetta la costruzione di obiettivi e progettualità orientate al beneficio comune. L'innovazione sociale si caratterizza infatti per includere processi e metodi tra cui:

- *Processi di ascolto e di inclusione*: meccanismi di stakeholder engagement e di emersione del bisogno per mezzo di canali e piattaforme, digitali e non, che abilitano i cittadini e danno voce alle loro istanze, prospettive e idee di cambiamento;
- *Meccanismi di co-produzione*: attività fondate su una logica secondo cui le persone che usano i servizi contribuiscono a produrli, passando "dalla co-pianificazione (si pensi ad esempio alla partecipazione deliberativa), alla coprogettazione (per esempio la consultazione degli utenti); dalla co-prioritizzazione (i budget partecipati) al co-finanziamento (alcune forme di fundraising); dal co-management (ovvero la gestione comunitaria di beni comuni piuttosto che le scuole gestite da genitori) alla coerogazione (gruppi di supporto tra pari, attività gestite dagli utenti, ecc.) e alla co-valutazione (cioè rating realizzati dagli utenti)"²⁴.
- *Modelli di scambio e condivisione*: pratiche e attività che mettono in diretta connessione domanda e offerta abilitando l'utente alla messa a disposizione e alla condivisione di risorse proprie in una logica peer - to - peer grazie all'uso di piattaforme tecnologiche innovative di sharing economy;
- *Partnership cross-settoriali e ibridazioni*: occasioni di collaborazione che talvolta si trasformano in vere e proprie realtà d'impresa, più o meno evolute, che si pongono

²⁴ Orlandini M., Rago, S, Venturi P., *Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare*, 2014, p. 3.

all'incrocio tra il profit e il non profit esprimendo, in forma più o meno evoluta, l'integrazione tra business e sostenibilità (es. imprese sociali, società benefit, ecc);

- *Metodologie di misurazione dell'impatto sociale*: nuove metodologie di misurazione dell'impatto con la finalità di trarne elementi attraverso cui ripensare la pianificazione strategica dell'impresa e condurla verso un approccio di creazione di valore continuo e diffuso.

Per converso, la Social Innovation presenta dei limiti intrinseci che ne ostacolano lo sviluppo strutturale e che possono trovare superamento solo attraverso una politica organica, ossia una *"strategia che integri le varie misure in funzione del raggiungimento di obiettivi di medio lungo termine e coordini sia "verticalmente" che "orizzontalmente" l'azione degli organismi di governo e dei soggetti istituzionali. Una strategia che deve perseguire la visione di rendere l'innovazione sociale altrettanto basilare di quella tecnologica in quanto perno dello sviluppo sostenibile e della creazione di valore economico condiviso"*²⁵. L'assenza di un perimetro definito per le diverse manifestazioni della Social Innovation – definite "spurie creative" dall'Istat –, l'incertezza sull'effettivo impatto generato, lo scarso utilizzo da parte del profit nonostante il crescente riconoscimento delle sue potenzialità e la difficoltà a reperire le risorse finanziarie necessarie possono trovare infatti risposta grazie a un modello di azione orientato a tre obiettivi specifici²⁶: i) aumentare la consapevolezza delle potenzialità dell'innovazione sociale presso i "decision maker", i soggetti economici rilevanti e i membri della Comunità; ii) creare condizioni di "contesto" favorevoli alla nascita e al consolidamento delle iniziative di innovazione sociale; iii) stimolare gli investimenti in grado di generare innovazioni sociali strutturali. A questo scopo l'Agenda 2030 si candida come un framework fondamentale per intessere una grammatica comune attorno alle diverse pratiche e conferire ad esse il giusto peso nella creazione di valore condiviso. Se da una parte, come detto, essa porta con sé il rischio di perdere dietro una narrativa complessiva il valore delle azioni e i loro esiti, dall'altro ha il potere di portare all'attenzione dei grandi attori dello sviluppo sostenibile le tematiche e le leve essenziali per il raggiungimento dei loro obiettivi. Istituzionalizzandola nel contesto in cui si sviluppa, l'Agenda 2030 può divenire una chiave di successo dell'innovazione. In particolare essa può contribuire a:

- *Sensibilizzare l'opinione pubblica e stimolare il dibattito scientifico sulla Social Innovation come chiave per il raggiungimento degli SDGs*, coinvolgendo tutti soggetti a livello nazionale e internazionale, non solo gli Stati, i soggetti istituzionali e le amministrazioni pubbliche, ma anche le medie e grandi imprese;
- *Stimolare l'azione delle imprese nelle iniziative di Social Innovation e la loro promozione* non solo attraverso finanziamenti ma anche attraverso partnership per la costruzione di contesti abilitanti e luoghi di sperimentazione per le pratiche di innovazione;
- *Incoraggiare la complementarità tra l'investimento pubblico e quello privato* stimolando il primo nella fase di progettazione e sperimentazione delle iniziative di innovazione sociale e il secondo per consentire loro di raggiungere l'equilibrio economico e un impatto strutturale;

²⁵ Caroli M. G., "Per una politica a favore dell'innovazione sociale" in *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo Rapporto sull'innovazione sociale*, Franco Angeli, 2015, p. 202.

²⁶ Ibidem

- *Fornire strumenti di valutazione, rendicontazione e accountability* utili a monitorare il processo di gestione delle iniziative – dalla loro ideazione all’implementazione – e garantirne il miglioramento e la scalabilità nel lungo termine.

Per tutte queste ragioni è opportuno che la straordinarietà degli interventi di Social Innovation sia riconosciuta con maggior forza dalle organizzazioni internazionali e inserita in un quadro metodologico, efficace e integrato, che le permetta di affermarsi come chiave di successo per l’incorporazione tra business e sostenibilità e per la realizzazione di processi, prodotti e/o modelli d’impresa integrati capaci di contribuire agli ambiziosi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.