

2. 2020

**CORPORATE
GOVERNANCE
AND
RESEARCH
&
DEVELOPMENT
STUDIES**
CGR&DS

OPEN  ACCESS

FrancoAngeli



**CORPORATE
GOVERNANCE
AND
RESEARCH
&
DEVELOPMENT
STUDIES**
CGR&DS



Copyright © FrancoAngeli

FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License.
For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

Direttore scientifico: Salvatore Esposito De Falco – *Sapienza Università di Roma*

Comitato Scientifico: Barile Sergio – Sapienza Università di Roma, Bianconi Fabio – Senior Consulting, Castaldo Angelo – Sapienza Università di Roma, Ciasullo Maria – Università degli Studi di Salerno, D’Angelo Eugenio – Università Telematica Pegaso, De Renzi Roberto – Phd Senior consulting, Ferrara Olimpia – SRM San Paolo IMI, Ferri Maria Antonella – Universitas Mercatorum, Genco Pietro – Università degli Studi di Genova, Ginsberg Ari – NYU Stern, Golinelli Gaetano Maria – Sapienza Università di Roma, Kostyuk Alexander – Kristianstad University (Sweden), Kuckertz Andreas – Hohenheim University, La Torre Mario – Sapienza Università di Roma, Lepore Luigi – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”, Marino Vittoria – Università degli Studi di Salerno, Mastroberardino Piero – Università di Foggia, Mateus Cesario – Aalborg University, Denmark, Miglietta Angelo – IULM Milano, Morvillo Alfonso – IRISS CNR, Mozghovyi Yaroslav – Sumy State University, Paolone Francesco – LUISS Guido Carli, Pisano Sabrina – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”, Polese Francesco – Università degli Studi di Salerno, Profumo Giorgia – Università degli Studi di Genova, Renzi Antonio – Sapienza Università di Roma, Sancetta Giuseppe – Sapienza Università di Roma, Schiavone Francesco – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”, Sciarelli Mauro – Università degli Studi di Napoli Federico II, Simone Cristina – Sapienza Università di Roma, Surace Francesco – Senior consulting

Comitato Editoriale: Alvino Federico – Università degli Studi di Napoli “Parthenope”, Capalbo Francesco – Università del Molise, Cucari Nicola – Sapienza Università di Roma, Esposito De Falco Salvatore – Sapienza Università di Roma, Fimmanò Francesco – Universitas Mercatorum, Penco Lara – Università degli Studi di Genova, Ugolini Marta – Università di Verona, Vargas Sanchez Alfonso – University of Huelva, Yamak Sibel – University of Wolverhampton, Zattoni Alessandro – LUISS University

Segreteria di Redazione: Biancospino Antonio, Via Pietro Colletta, 12 – 80139 Napoli. Tel. 081.18814471/081.5934234 www.cgreds.it; e-mail: info@cgreds.it

Gli articoli della Rivista sono sottoposti a referaggio

Autorizzazione n. 55 del 27-2-2019 del Tribunale di Milano – Direttore responsabile Alessandra Giordano – Semestrale – Poste Italiane Spa – Sped. in abb. post. – D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano – Copyright © 2020 by Franco Angeli s.r.l. – Stampa: Logo srl, sede legale: Via Marco Polo 8, 35010 Borgoricco (Pd).

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

2/2020 – Finito di stampare nel mese di dicembre 2020

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License.
For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

Sommario n. 2/2020

| | |
|---|--------|
| Editoriale, di <i>Salvatore Esposito De Falco</i> | pag. 5 |
| Introduzione – Dall’Agenda 2030 alla CSR: una visione integrata dell’innovazione sostenibile, <i>Maria Antonella Ferri, Cristina Simone, Eugenio D’Angelo</i> | » 9 |
| From Sustainability coercion to Social Engagement: the turning role of Corporate Social Responsibility, <i>Francesco Caputo, Veronica Scuotto, Armando Papa, Manlio Del Giudice</i> | » 15 |
| La socializzazione dell’impresa profit: dall’open innovation alla social open innovation, <i>Gianpaolo Basile, Bernardo Mattarella</i> | » 33 |
| Business platform ecosystem: un nuovo modello organizzativo per l’innovazione sostenibile, <i>Mario Calabrese, Antonio La Sala, Antonio Laudando</i> | » 53 |
| Le cooperative e l’innovazione sostenibile: le nuove sfide dell’Agenda 2030, <i>Nora Annesi, Patrizia Gragnani, Massimo Battaglia, Marco Frey</i> | » 77 |
| Con il Regtech banche più efficienti e compliance più efficace, <i>Mario Francesco Anaclerio, Gian Paolo Bazzani, Angelo Miglietta</i> | » 111 |
| Un Modello di Impact Finance per i Comuni: il Piano Strategico di Mandato BES-Oriented, <i>Mario La Torre, Lorenzo Semplici, Jenny Daniela Salazar Zapata</i> | » 141 |

Editoriale

di *Salvatore Esposito De Falco**

No abstract is available for this article

L'anno 2020 passerà alla storia come l'anno della pandemia, forse la più grave e dirompente mai avvenuta. Tanto si è scritto e si è detto sugli effetti indotti da essa, non soltanto economici, ma anche sociali e comportamentali. Non mancano elaborazioni di dati ed informazioni sugli andamenti economici internazionali e sulle conseguenze che deriveranno da un anno di completo blackout. Va, tuttavia, evidenziato che ogni evento catastrofico genera l'avvio di una nuova fase, spesso indotta dalla ricerca e dallo sforzo compiuto per superare la crisi; al pari ogni sforzo imponente in termini di ricerca ed innovazione genera concrete ricadute.

È noto, infatti, che l'avvento della pandemia ha determinato una crescita repentina e vorticosa della digitalizzazione, sia in termini di alfabetizzazione digitale, sia con riferimento allo sviluppo di nuove tecnologie. Di riflesso, va anche osservato che la rincorsa alla ricerca di vaccini in grado di contrastare la diffusione della pandemia ha aperto le porte verso innovazioni non solo nel campo medico, ma anche in altri contesti applicativi ad oggi non ancora chiari e delineati, ma che al più presto si paleseranno.

L'innovazione tecnologica, il cambiamento dei comportamenti e l'accelerazione di nuove soluzioni farmacologiche utili a contrastare il coronavirus rappresenteranno, quindi, le nuove piattaforme sulle quali si dovranno costruire le basi per la crescita e lo sviluppo socio-economico dei prossimi cento anni. Storicamente è dimostrato che lo sviluppo passa per innovazioni generate da precedenti crisi, ovvero da ambiziosi progetti di ricerca globale.

Il fenomeno della configurazione di nuovi scenari evolutivi indotti da azioni e attività nascenti, in origine, con altre finalità, non sono nuovi.

* Professore Ordinario in Corporate Governance, Sapienza Università di Roma.
salvatore.espositodefalco@uniroma1.it

Smartphone in mano, quando facciamo una chiamata in un altro continente, o ci colleghiamo a Internet, occorre ringraziare le missioni lunari degli anni Settanta. E si tratta solo dell'esempio più eclatante delle ricadute tecnologiche derivanti dalle prime imprese spaziali. I microchip e la progressiva miniaturizzazione dell'elettronica (una necessità, dalle prime missioni a tutt'oggi) hanno reso possibile i Pc per tutti, così come gli investimenti nelle tecnologie di calcolo e per le telecomunicazioni hanno creato le premesse per la realizzazione della attuale Rete globale; lo stesso dicasi per l'antenato dei moderni sistemi per la tomografia assiale computerizzata, ormai indispensabile in molte indagini mediche, che nacque per analizzare la struttura dei nuovi materiali tecnologici per le suddette missioni lunari ed evidenziarne eventuali difetti di produzione; così come l'utilizzo dei materiali per la produzione delle tute degli astronauti ha rappresentato la base di partenza per nuove applicazioni, ora largamente diffuse.

Siamo, quindi, alle soglie di una nuova era che genererà nuovi scenari, nuove tecnologie, nuove dinamiche comportamentali. Siamo certi che gli sforzi e le ricerche condotte per contrastare l'attuale pandemia determineranno significativi scatti nella curva dell'innovazione, ma anche nelle consuetudini sociali e comportamentali. Tali fattori favoriranno cambiamenti anche nella educazione sociale ed ambientale, favorendo l'acquisizione di nuove consuetudini non soltanto nel vivere civile, ma anche nelle dinamiche competitive delle imprese. Recentemente Philip Kotler, sulla soglia dei suoi novant'anni, ha sentito l'esigenza di ripensare radicalmente le imprese nell'ottica di organizzazioni in grado di rendere, specie dopo la pandemia, il mondo più abitabile e sostenibile.

L'idea è quella già anticipata da Peter Drucker, che affermava che un'impresa, come un individuo, non può essere intesa come un'isola a sé stante: entrambe devono risolvere il problema fondamentale di bilanciare il bisogno di concentrazione e di autolimitazione con la preoccupazione per l'ambiente e le istanze della comunità. In quest'ottica occorre interiorizzare quello che gli economisti, in passato, consideravano come un'esternalità, riprogettando l'impresa attorno al suo *purpose* ed ai suoi valori. Sono proprio questi a determinare il grado di sostenibilità dell'impresa.

In un precedente lavoro sostenevo l'opportunità per l'impresa di evolversi attraverso una dinamica di equilibrio tra genotipo e fenotipo, o più chiaramente tra identità ed immagine. Il mancato equilibrio tra questi fattori determinerebbe una sindrome di errata percezione, capace di compromettere la sostenibilità e, quindi, la sopravvivenza dell'impresa. Oggi, ampliando il concetto, direi che tali comportamenti non solo alterano le condizioni di sostenibilità dell'impresa, ma dell'intero contesto di riferimento, generando fattori moltiplicatori con effetti dannosi sulla società e sull'economia in generale.

Kotler, riprendendo il pensiero di Rosabeth Moss Kanter, evidenzia che le imprese che, nel lungo periodo, presentano *performance* migliori, incorporano nelle loro attività un *purpose* sociale, importante quanto quello economico.

In questo nuovo scenario la *Corporate Social Responsibility* non è più sufficiente; il solo massimizzare il valore per gli azionisti ormai è una prassi non contemplata nelle *best practices* in tema di corporate governance. Serve una nuova narrazione, una nuova forma di impegno e di integrità da parte delle imprese. Ciò che occorre è una nuova forma di attivismo basata su un concetto ampio di sostenibilità economica, sociale ed ambientale, sia interna, sia esterna verso tutti. L'utilizzo del termine *engagement* dovrà, quindi, albergare nei corsi universitari, nelle prassi professionali, nelle dinamiche comportamentali dei manager e del vivere civile.

In questa direzione l'apporto offerto da questo numero sicuramente contribuirà a favorire il dibattito che si sta sviluppando. Di questo ringrazio i curatori Cristina Simone, Maria Antonella Ferri ed Eugenio D'Angelo che hanno stimolato e coordinato la raccolta dei contributi del numero 2/2020.

Riferimenti bibliografici

- Baccarani C, Golinelli G.M. (2011). L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia. *Sinergie*, 61-62: 213-225.
- Drucker P.F. (1946). *The concept of the Corporation*. John Day Company.
- Drucker P.F. (2017). *The ecological vision: Reflections on the American condition*. Routledge.
- Esposito De Falco S. (2012). *Genesi ed evoluzione dell'impresa. Principi e casi esplicativi*. Padova: Cedam.
- Esposito De Falco S., Cucari N., Wankowicz E. (2019). Rural tourism and Albergo Diffuso: a case study for sustainable land-use planning. *Land Use Policy*, 82: 105-119, DOI: 10.1016/j.landusepol.2018.11.050.
- Kotler P., Sarkar C. (2020). *Brand activism. Dal purpose all'azione*. Milano: Hoepli.
- Kanter R.M. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter R.M. (2020). *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time*. UK: Hachette.

Introduzione – Dall’Agenda 2030 alla CSR: una visione integrata dell’innovazione sostenibile

Maria Antonella Ferri*, Cristina Simone**, Eugenio D’Angelo***

No abstract is available for this article

Il termine *Antropocene* si riferisce alla storia umana più recente: quella in cui le attività dell’uomo hanno inciso in misura significativa sugli ecosistemi della Terra. Nell’era dell’Antropocene, l’impronta della specie umana sulla biosfera è impressionante e le attività umane evolvono secondo modelli altamente complessi; ecco che l’Antropocene è stato definito come la capacità dell’umanità di intervenire pienamente sui limiti naturali (Crutzen, 2006). Pochi sarebbero in disaccordo sul fatto che tale capacità è l’essenza dell’innovazione. Sin dalle più antiche civiltà, l’invenzione e l’innovazione hanno profondamente modellato l’uomo e i paesaggi in cui vive. L’innovazione “azzera l’orologio” ed evita il collasso consentendo all’Antropocene di riaffermarsi e riconfigurarsi continuamente. L’innovazione allontana, infatti, il potenziale collasso nel futuro tanto quanto lo consentono la creatività, l’invenzione e l’intraprendenza degli esseri umani: per sostenere una crescita infinita in un mondo di risorse finite occorrono continui cicli di innovazioni che reiterano la possibilità di tradurre gli ecosistemi in ecosistemi produttivi: la continua conversione della biosfera in un gigantesco *global production ecosystem* (GPE) (Nystrom et al., 2019).

Alla luce di ciò, molti dovrebbero concordare sull’urgenza di una torsione “sostenibile” dell’innovazione. L’aggettivo “sostenibile” produce una visione socialmente desiderabile e accettabile dell’innovazione, unitamente a

* Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese. Università Telematica Universitas Mercatorum. a.ferri@unimercatorum.it

** Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese. Sapienza Università di Roma. cristina.simone@uniroma1.it

*** Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese. Università Telematica Pegaso. eugenio.dangelo@unipegaso.it

sentimenti di fiducia e speranza per il futuro dell'umanità. Tuttavia, ad oggi, non disponiamo né teoricamente, né empiricamente, di un quadro chiaro di cosa si intenda per "innovazione sostenibile". Scienza e innovazione sono parte integrante della struttura di quasi tutte le società contemporanee e la loro centralità appare saldamente confermata in un mondo sempre più esposto a rischi sociali, economici, ecologici, tecnologici e sanitari di natura sistemica, come drammaticamente testimoniato dalla crisi pandemica da Covid-19.

L'innovazione è tra le cause rilevanti di un (in)sostenibile sviluppo e al contempo il genere umano si appella all'innovazione per affrontare le interdipendenti sfide socio-economico-ambientali della nostra epoca: povertà e disuguaglianza, salute e accesso al cibo, disponibilità di acqua e fonti energetiche, cambiamento climatico (BRI, 2011). Siamo dinanzi ad un paradosso?

Sin almeno dall'Illuminismo (XVII° sec.), e più spiccatamente a partire dalla seconda metà del XX° secolo, esiste un patto sociale informale tra scienziati e innovatori, da una parte, e la società civile, dall'altra (Guston, 2006; Pielke, 2007): libertà di ricerca e finanziamenti per inventare, innovare e perseguire sforzi scientifici sono stati garantiti in cambio della promessa, e talvolta dell'aspettativa, di generare non solo conoscenza, ma anche e soprattutto una crescita del valore economico tale da risolvere le pene dell'umanità (Grinbaum e Groves, 2013).

Oggi, tuttavia, non solo nel mondo accademico, ma anche in quello politico e nella società civile, è sempre più matura la consapevolezza che l'innovazione *tout court* non sia una panacea contro l'insostenibilità: il paradosso di cui sopra appare sempre più evidente.

Una possibile risposta al paradosso sembra risiedere nell'innovazione sostenibile: un'innovazione coerente, a livello macro, con Agenda 2030 e i relativi 17 SDGs e, a livello micro, con una CSR (Donham, 1927; Bowen, 1953; Davis, 1973; "Libro verde" UE, 2000) in cui le quattro dimensioni (economica, sociale, ambientale e di governance) si integrano sistematicamente sotto il vincolo di performance multidimensionali.

Obiettivo di questo numero è quello di contribuire ad una maturazione non solo concettuale, ma anche praticabile dell'innovazione sostenibile. In un dialogo ideale, gli Autori dei sei articoli che seguono offrono stimolanti e costruttivi contributi in tale direzione, sia in chiave teorico-concettuale, sia di *lesson learned* tratte da esperienze virtuose.

Nel contributo *From Sustainability coercion to Social Engagement: the turning role of Corporate Social Responsibility*, **Francesco Caputo**, **Veronica Scuotto**, **Armando Papa** e **Manlio Del Giudice** propongono una lucida panoramica del percorso evolutivo che ha caratterizzato strategie e approcci per la sostenibilità. Il focus sulla *Corporate Social Responsibility* offre la

possibilità di cogliere i tratti distintivi di un cambio paradigmatico negli approcci consolidati alla sostenibilità, evidenziato dalla possibile transizione dalle logiche di coercizione ai principi della collaborazione, tale da favorire la diffusione delle pratiche di sostenibilità, aprendo ad interessanti spunti di riflessione e analisi per gli studi di management. Modellizzando gli approcci esistenti in tema di sostenibilità attraverso l'adozione di un approccio deduttivo, gli autori accompagnano il lettore nel percorso logico che porta ad evidenziare la necessità di una transizione da una logica top-down ad una bottom-up, nel dominio della sostenibilità quale sfida per la cui risoluzione ricercatori e operatori di settore sono chiamati a fornire il loro contributo, in una prospettiva ampia di collaborazione e condivisione.

L'auspicata transizione verso la logica bottom-up nel dominio della sostenibilità sembra stia trovando in Italia una virtuosa concretizzazione testimoniata dal crescente impegno sociale delle imprese tradizionali. Queste, infatti, andando oltre le politiche di *corporate social innovation* (CSI), sempre più si affiancano alle "imprese sociali no-profit" ed alle istituzioni, al fine di affrontare il degrado ambientale, il cambiamento climatico, la diminuzione dei tassi di natalità, gli alti livelli di immigrazione, l'aumento dei costi dell'assistenza sanitaria, l'aumento del numero di anziani, la povertà ed esclusione sociale, la sicurezza della cittadinanza. Il contributo *La socializzazione dell'impresa profit: dall'open innovation alla social open innovation* di **Gianpaolo Basile** e **Bernardo Mattarella**, in particolare, si focalizza sulle relazioni tra le forme di innovazione ed il ruolo sociale dell'impresa, delineando un nuovo modello di innovazione che si evolve da "*open innovation*" a "*social open innovation*". Nel framework proposto, gli autori considerano l'innovazione rivolta a soddisfare i bisogni sociali e a migliorare la vita degli individui e delle comunità così come l'innovazione in grado di contribuire al raggiungimento di almeno uno dei 17 SDG di Agenda 2030, come una vera e propria finalità dell'impresa profit. Sulla base di questa visione, gli autori sottolineano il processo di socializzazione delle imprese profit riconoscendone un "*social commitment*" che vede coinvolte le intere organizzazioni imprenditoriali e che ne intercetta applicazioni prima negli Stati Uniti e poi in Italia, col nome di "*benefit corporation*". Tutto ciò conferma una tendenza al "*business hybrid*" che fa emergere in modo chiaro come il consolidarsi dell'impegno sociale dell'impresa profit, espressione di valori sociali dichiarati nella mission aziendale, tenda a stimolare nuove forme di business model e differenti ruoli di questa nel contrastare problemi sociali e cambiamenti ambientali

Dall'open innovation in chiave *social* ad una sua declinazione diversa, ma complementare: quella delle *business platform*. In un mondo sempre più "piattaformizzato", **Mario Calabrese**, **Antonio La Sala** e **Antonio Laudando**,

nell'articolo *Business platform ecosystem: un nuovo modello organizzativo per l'innovazione sostenibile*, affrontano un tema emergente e destinato a crescente centralità, sia negli studi manageriali che nel mondo delle imprese: quello della sostenibilità delle *business platform ecosystem*. Ponendo attenzione tanto alla leva tecnologica quanto a quella organizzativa, gli autori indagano le condizioni attraverso le quali un *business platform ecosystem* si evolve in un *sustainable business platform ecosystem* evidenziando, in particolare, il ruolo fondamentale svolto dal *platform sponsor* e dallo strumento utilizzato da quest'ultimo, l'algoritmo. Per le prerogative che lo connotano, il framework proposto si candida quale valida guida nell'implementazione di strategie innovative ibride e sostenibili.

Introducendo un pregevole elemento di novità negli studi manageriali, nel paper *Le cooperative e l'innovazione sostenibile: le nuove sfide dell'Agenda 2030*, **Nora Annesi**, **Patrizia Gragnani**, **Massimo Battaglia** e **Marco Frey** coniugano le tematiche delle cooperative con quelle dell'innovazione sostenibile. In particolare, gli autori si chiedono se le cooperative, data la loro peculiare natura di business e di governance, siano capaci di stimolare e promuovere un'innovazione che abbracci le tre dimensioni della sostenibilità: sociale, ambientale ed economica. Gli autori analizzano un campione rappresentativo di iniziative innovative intraprese da cooperative di consumatori italiane, leggendole attraverso la lente degli SDGs di Agenda 2030 e le 5P (Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership). Il quadro che ne emerge offre un punto di fuga utile per *decision maker* e *policy maker* operanti in vari contesti e a vari livelli di governo: le cooperative sono atte a promuovere l'innovazione sostenibile e, anche grazie alla pubblicazione dell'Agenda 2030 (2015), esse hanno intensificato negli ultimi anni la loro spinta innovativa, soprattutto nel campo sociale ed economico, oltre che ambientale.

La ricerca in materia di CSR è stata per anni condotta con quasi esclusivo riferimento all'industria manifatturiera, lasciando, colpevolmente, il sistema finanziario ai margini delle indagini teoriche ed empiriche sul tema. Questa visione miope sta tramontando a vantaggio di una logica di più ampio respiro che attribuisce un ruolo determinante agli operatori del sistema finanziario. A questi ultimi è riconosciuta, infatti, la capacità di orientare i soggetti in deficit di risorse finanziarie verso un maggiore *engagement* socio-ambientale. Affinché tale funzione possa essere efficacemente assolta, è necessario che gli intermediari finanziari interpretino le migliori performance sociali e ambientali dei prenditori di fondi come strumento per limitare il rischio di credito e, allo stesso tempo, che le imprese siano dotate di un'opportuna *disclosure* delle proprie pratiche di CSR. Ineludibile presupposto per la realizzazione di tale meccanismo, che da una parte riduce la *adverse selection* delle banche e dall'altra riduce il costo del capitale delle imprese, è l'implementazione di un'opportuna

infrastruttura tecnologica con la quale il sistema finanziario sia in grado di misurare e controllare la *corporate social performance*. È a questo nuovo contesto e a queste nuove responsabilità degli intermediari finanziari che volge un attento sguardo il lavoro di **Mario Francesco Anaclerio, Gian Paolo Bazzani e Angelo Miglietta**, *Con il Regtech banche più efficienti e compliance più efficace*, il quale, muovendo da un'analisi riguardante i recenti sviluppi tecnologici che hanno interessato il sistema bancario (*Fintech*), arriva a descrivere come il *Regtech* possa rappresentare una possibile fonte di vantaggio competitivo, nella misura in cui potrà assicurare la capacità delle banche di controllare efficacemente la *compliance* delle imprese rispetto anche a normative e indicazioni riguardanti la responsabilità sociale, proprie delle nuove forme di *due diligence* che caratterizzeranno l'immediato futuro.

La necessità di uno strumento atto a misurare, controllare e, quindi, indirizzare le politiche tese allo sviluppo sostenibile, non è però di esclusiva pertinenza degli operatori del sistema finanziario di cui si è appena detto. A ben vedere, la capacità di leggere opportunamente i bisogni degli *stakeholder*, di valutare adeguatamente il proprio posizionamento rispetto ad analoghe esperienze operanti in contesti differenti e di garantire un'efficace scelta delle priorità strategiche, che possa essere coerente con le risorse finanziarie e con le politiche di bilancio, sono tutti temi che devono essere sempre più radicati nell'orientamento strategico di amministrazioni pubbliche locali che vogliono garantire il perseguimento di un Benessere Equo e Sostenibile senza tuttavia sottrarsi al vincolo di efficienza manageriale. Il contributo *Un Modello di Impact Finance per i Comuni: il Piano Strategico di Mandato BES-Oriented* di **Mario La Torre, Lorenzo Semplici e Jenny Daniela Salazar Zapata** offre, in questa direzione, un avanzamento degli studi in materia di indubitabile interesse, proponendo un modello di *impact finance* che consente di coniugare gli elementi del Piano Strategico di Mandato con il Framework BES. Utilizzando lo strumento proposto dagli autori, le pubbliche amministrazioni possono avere una lettura combinata dell'analisi BES, del proprio posizionamento e del proprio bilancio, in modo da orientare al meglio la selezione di obiettivi strategici che spesso risultano, in tema di risorse da allocare, concorrenti se non addirittura confliggenti. In questo senso, il contributo fornisce anche un interessante avanzamento in tema di analisi delle interazioni, approfondendo la multidimensionalità degli obiettivi BES nell'ottica dell'effetto leva che è possibile generare incentrando le proprie azioni su obiettivi che, correlati positivamente, hanno un probabile effetto positivo di secondo ordine su altri indicatori del BES.

Riferimenti bibliografici

- Bowen H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York.
- Banca dei regolamenti internazionali (BRI) (2011). *81a Relazione annuale 1° aprile 2010-31 marzo 2011, Basilea*. Available at: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2011_it.pdf (Accessed 10/12/2020).
- Crutzen P.J. (2006). The “Anthropocene”. In: Ehlers E., Krafft T. (eds.), *Earth system science in the anthropocene*. Springer Berlin Germany.
- Davis K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. DOI: 10. 5465/255331
- Donham W.B. (1927). The social significance of business. *Harvard Business Review*, 5(4), 406-419.
- Grinbaum A., Groves C. (2013). What is “responsible” about responsible innovation? Understanding the ethical issues. In: Owen R., Bessant J., Heintz M. (eds.), *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Guston D.H. (2006). Responsible knowledge-based innovation. *Society*, 43(4), 19-21. DOI: 10.1007/bf02687530
- Commission of the European Communities, *Green Paper on greenhouse gas emissions trading within the European Union*, Brussels, 8.3.2000 COM (2000) 87 final. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52000DC0087&from=IT> (Accessed 10/12/2020).
- Nyström M., Jouffray J.B., Norström A.V., Crona B., Jørgensen P.S., Carpenter S.R., Folke C. (2019). Anatomy and resilience of the global production ecosystem. *Nature*, 575(7781), 98-108. DOI: 10.1038/s41586-019-1712-3
- Pielke Jr R.A. (2007). *The honest broker: making sense of science in policy and politics*. Cambridge University Press.

From Sustainability coercion to Social Engagement: the turning role of Corporate Social Responsibility

Francesco Caputo^{*}, Veronica Scuotto^{**}, Armando Papa^{***},
Manlio Del Giudice^{****}

Ricevuto 19/10/2020 – Accettato 14/12/2020

Abstract

As widely recognized, sustainability is a multi- and trans-disciplinary domain potentially able to influence actions, decisions, and behaviors at all the levels of socio-economic organizations. Reflecting upon the pervasive nature of sustainability domain, the paper proposes an overview about the evolutionary path of strategies and approaches for sustainability. Adopting a deductive approach, the main purpose of the paper is to underline in which ways the shifting from a coercive approach to a participatory approach in strategies for sustainability – made possible by the spread of Corporate Social Responsibility practices – has contributed to the emergence of sustainable innovation domain. The concept of Social Engagement in sustainability debate is proposed with the aim to underline that sustainable innovation is effectively possible only in the case in which all the levels of socio-economic organizations are engaged in the debate about sustainability and – as a consequence – they are effectively able to understand and promote the value of an innovation able to combine and satisfy society, economy, and environment needs.

Key words: Sustainability, Corporate Social Responsibility, Social Engagement, Sustainable Innovation, Evolutionary path.

^{*} Senior Researcher (Rtd B). Department of Economics, Management, and Institutions (DEMI). Università di Napoli “Federico II”. francesco.caputo2@unina.it

^{**} Senior Researcher (Rtd B). Department of Management. Università di Torino. veronica.scuotto@unito.it

^{***} Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese. Universitas Mercatorum. armando.papa@unimercatorum.it

^{****} Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese. Università degli Studi Link Campus University Roma. m.delgiudice@unilink.it

Corporate Governance and Research & Development Studies, n. 2-2020
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds2-2020oa10558)

Sommario

Dalla coercizione per la sostenibilità all'impegno sociale: il ruolo della responsabilità sociale d'impresa

Come ampiamente riconosciuto, la sostenibilità è un dominio multi e transdisciplinare potenzialmente in grado di influenzare azioni, decisioni e comportamenti a tutti i livelli delle organizzazioni socioeconomiche. Riflettendo sulla natura pervasiva del dominio della sostenibilità, il documento propone una panoramica sul percorso evolutivo delle strategie e degli approcci per la sostenibilità. Adottando un approccio deduttivo, lo scopo principale del lavoro è di sottolineare in che modo il passaggio da un approccio coercitivo ad un approccio partecipativo nelle strategie per la sostenibilità – reso possibile dalla diffusione delle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa – ha contribuito all'emergere del dominio dell'innovazione sostenibile. Il concetto di Social Engagement è proposto per arricchire il dibattito in corso sulla sostenibilità al fine di sottolineare che l'innovazione sostenibile è possibile solo nel caso in cui tutti i livelli delle organizzazioni socioeconomiche sono impegnati nel dibattito sulla sostenibilità e – di conseguenza – sono in grado di comprendere e promuovere efficacemente il valore di un'innovazione in grado di coniugare e soddisfare i bisogni della società, dell'economia e dell'ambiente.

Parole chiave: Sostenibilità, Responsabilità Sociale di Impresa, Impegno sociale, Innovazione Sostenibile, Percorso evolutivo.

1. Preliminary reflections

In the last decades, managerial, and business studies have progressively underlined the need for defining innovative business models able to overcome a view strictly based on profit generation in order to better harmonize the multiple needs related to the contamination among society, economy, and environment (Bocken *et al.*, 2014; Carayannis *et al.*, 2015; Saviano *et al.*, 2017; Laasch *et al.*, 2018; Singh *et al.*, 2020).

Consolidated business theories interested in identifying processes able to only maximize profit generation have been progressively marginalized with the aim to provide more attention to processes and paths able to depict business configurations inclusive of the multiple social and economic dynamics to which companies is part (Biloslavo *et al.*, 2020).

This ongoing change in perspective have a long history (Doppelt, 2017) that is nowadays well summarized under the conceptual umbrella of sustainability science as articulated domain interested in analyzing and depicting balance conditions among needs and expectations of society, economy, and environment domains (Kates *et al.*, 2001; Clark & Dickson, 2003; Kates,

2011). Over the time, multiple contributions have been provided in order to explicit evidences about the possibility to combine decisions, actions, and behaviors of economy, society, and environment domains in order to ensure a mutual satisfaction and a long-time survival of all socio-economic systems (Giddings *et al.*, 2002; Gowdy, 2013).

Despite all these contributions, available literature on the topic seems to be mainly interested in providing possible conceptual frameworks through which explain how society, economy, and environment should interact (Veliyath & Fitzgerald, 2000) or to provide tangible evidences about risks and opportunities for companies in promoting sustainability-based activities (Tilley *et al.*, 2003; Feste *et al.*, 2020). Notwithstanding these approaches have contributed to enrich current knowledge about the domain of sustainability and its multiple implications, they seem to not adequately consider turbulent changes of socio-economic systems (Qiu *et al.*, 2020; Alvino *et al.*, 2020; Chaurasia *et al.*, 2020) and to explain antecedents and approaches for supporting the so-called sustainable innovations (Larson, 2000).

In such a vein, the sustainability is a field for reflections about contamination and co-existence among multiple perspectives that cannot be approached through the definition of representative models. This approach is the result of a reductionist view interested in describing what are the parts of a phenomenon more than in understanding in which ways relations and interactions among the parts contribute to generate the phenomenon and the ways in which it is perceived.

As a result, a relevant gap in knowledge emerges with reference to the ways in which sustainability can effectively provide sharable guidelines able to influence decisions and behaviors of socio-economic systems and the following research question requires to be investigated: In which ways the increasing attention in sustainable behaviors can promote sustainable innovations? In order to bridge this gap in knowledge, the paper investigates main elements of sustainability orientation and the potential role of Corporate Social Responsibility (CSR) as a way for supporting companies in promoting sustainability-based behaviors and innovations. After this, the concept of Social Engagement is provided in order to underline that the path towards a shared sustainability behavior is facing a turning point. Indeed, strategies inspired by CSR logic have underlined that top-down approaches direct to definite guidelines for promoting sustainability-based decisions and behaviors cannot produce more results. A new approach is required in which the focus is on the bottom-up involvement and participation.

According to the traced flow, the rest of paper is structured as follow: the section 2 will provide a brief overview of theoretical background upon which

reflections herein are based and in the section 3 the concept of Social Engagement is proposed as a way for supporting the shift from top-down to bottom-up approach in sustainability path and for made possible sustainable innovations. Finally, the section 3 will report main theoretical and managerial implications of proposed reflections and 4 will summarize main contributions of the reflections herein and it will propose possible future directions for the research.

2. Theoretical background

2.1 *The challenges of Sustainability*

The challenging debate around the domain of Sustainability has a long history (Wilkinson *et al.*, 2001; Young & Tilley, 2006). Preliminary contributions in this field have been provided by studies interested in the relationships between human and nature (Jamieson, 1998). These contributions have defined the so-called “environmental disclosure” (Giovannoni & Fabietti, 2013) of which the first international manifestation can be identified in the UN Conference on Human Environment of 1972 during which it has been stated that “the capacity of the Earth to produce vital renewable resources must be maintained and, wherever practicable, restored or improved” (UN 1972: 4).

Over the time, the interest in the Sustainability domain has progressively involved also the society (Waltner-Toews *et al.*, 2008 Miska *et al.*, 2018) and the economy (Rodriguez *et al.*, 2002; Boar *et al.*, 2020) and a first attempt of conceptual model has been provided by John Elkington with the *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998) as a way for supporting companies in including social and environmental performance in their strategies and behaviors and by Henry Etzkowitz and Loet Leydesdorff with the *Triple-helix model* (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) interested in depicting the key role of interactions among Academia, Industry, and Government for promoting a sustainable development. Building upon these models, more other representations – such as the Triple Helix twins (Etzkowitz & Zhou, 2006), the Quadruple and Quintuple Helix (Carayannis & Campbell, 2010), and the Helix of sustainability (Scalia *et al.*, 2018) – have been provided in order to support researchers and practitioners in understanding the multiple dynamics with reference to which the sustainability can show its relevance.

Analyzing all these models, it clearly emerges the willingness to underline that the sustainability is a multi-dimensional domain with reference to which it is needed to ensure the collaboration among multiple actors and perspectives. For supporting this collaboration multiple national and international activities have been promoted with the aim to define a common set of

rules and guidelines able to stimulate collaborative sustainable behaviors. In the first phase of “international regulation” the challenge of sustainability has been faced adopting a reward-punishment mechanism (Cai & Choi, 2019; Chen & Akmalul’Ulya, 2019) while in recent years a collaborative based approach has been progressively promoting through the definition of the Millennium Development Goals derived from the United Nations Millennium Declaration signed in September 2000 by 191 UN member states (Sachs & McArthur, 2005) and through the definition of the Sustainable Development Goals adopted by all UN Member States in 2015, as part of the 2030 Agenda for Sustainable Development (Sachs, 2012).

Thanks to these relevant sets of shared aims the trace towards the sustainability has officially changed its direction and all the UN members have recognized the need for adopting a participatory approach more than a coercive approach (Griggs *et al.*, 2013). Obviously, this change can be referred to the meta-level of socio-economic organizations and it mainly involves Nations and International Organizations, but a similar approach can be identified with reference to the micro-level of socio-economic organizations composed by companies and individuals (Caputo *et al.*, 2018). In this latter case the change in perspective has been possible thanks to the increasing attention around the domain of Corporate Social Responsibility (CSR) as detailed in the following section.

2.2 *The Corporate Social Responsibility*

First conceptualizations related to the domain of CSR have been proposed at the beginning of 20th century (Barnard, 1938) and only in the 1950s this domain has attracted the interest of researchers and practitioners from multiple research areas (Gangi *et al.*, 2019). Analyzing consolidated literature about CSR it is possible to note that multiple approaches have been followed over the time (Jones, 1980; Carroll, 1999; McWilliams *et al.*, 2006). With reference to the point, Carroll (1999) has identified five main historical phases in the evolutionary path of CSR:

- 1) *The modern era of social responsibility begins: the 1950s* in which pioneer authors have underlined the need for rethinking companies behaviors and business models;
- 2) *CSR literature expands: the 1960s* in which multiple contributions have been provided with the aim to define the CSR and its “field of interests” (Davis, 1960);
- 3) *Definitions of CSR proliferate: the 1970s* during which the CSR domain

has acquired a multidimensional meaning because researchers from multiple knowledge have underlined the need for adopting multi- and trans-disciplinary models and representations;

- 4) *The 1980s: fewer definitions, more research, and alternative theme*, during which the focus of researchers and practitioners interested in CSR domain has been related to its implications more than to its conceptual development;
- 5) *The 1990s: CSR further yields to alternative themes*, in which the role of CSR as key elements for business strategies have been definitely recognized.

With the aim to extend and update the evolutionary path of CSR, Caputo (2020) has proposed two other phases:

- 1) *The 2000s: the emerging market of CSR*, during which CSR has been approached as a possible driver for companies' communication in order to promote companies' alignment to market expectations;
- 2) *The 2010s: the era of regulation*, in which multiple normative actions have been promoted in order to ensure a shared approach to CSR and to maximize its contribution in ensuring sustainable companies' behaviors also through the definition of guidelines and suggestions for measuring and evaluating environmental, social, and governance performance in the light of the sustainable development (Miralles-Quirós *et al.*, 2018).

The proposed brief historical overview offers the possibility for understanding the pervasive nature of CSR and for underling how it is strongly based on the promotion of a participatory and democratic approach in which the definition of sustainable strategies and behaviors depend by the effective participation of all the levels that compose a socio-economic organization (Devinney, 2009; Stanaland *et al.*, 2011). According to the point, the CSR can be considered as the turning point through which companies have shifted to be considered as passive actors that must respect top-down defined guidelines and rules to become active actors able to contribute to the definition of renovate approaches for promoting sustainable strategies and behaviors.

3. From guidelines definition to social engagement: how the sustainable innovation emerges?

As briefly summarized in previous sections, the “trace” towards the Sustainability have been approached through different strategies over the time. Basically, reflections and interests around the sustainability began with the adoption of a coercive approach through which influence companies' and citizens' behaviors in order to promote a suitable development for all (Ashford,

2005). This initial approach was inspired by the punishment-rewards logic and it has contributed – in the first part of 20th century – to achieve relevant purposes inspired by the sustainability (Caradonna, 2014). Anyways, over the time the initial approach has showed an increasing incapability to involve all the multiple actors interested by the debate about the sustainability (Grober & Cunningham, 2012; Cillo *et al.*, 2020). Since the second half of 20th century, the coercive approach has been progressively questioned as a consequence of its incapability in promoting the active participation of the levels (individual, local communities and organizations) at the bottom of socio-economic systems (Barr, 2012). For overcoming this weakness, a change in perspective have been progressively supported in order to promote the shift from a top-down imposition to a bottom-up participation in sustainability dynamics (Gao, Zhang, 2006). The turning point in the trace towards the sustainability could be identified in the definition and sharing of CSR practices as a general domain thanks to which companies and organizations have been widen involved in the definition of sustainability paths and proposes through the adoption of voluntary and self-managed activities (Wiek *et al.*, 2012). This change in perspective has offered to companies and organizations the possibility to act as “promoters” for sustainability also using its main drivers as a way for building competitive strategies based on distinctive images (Del Giudice *et al.*, 2017).

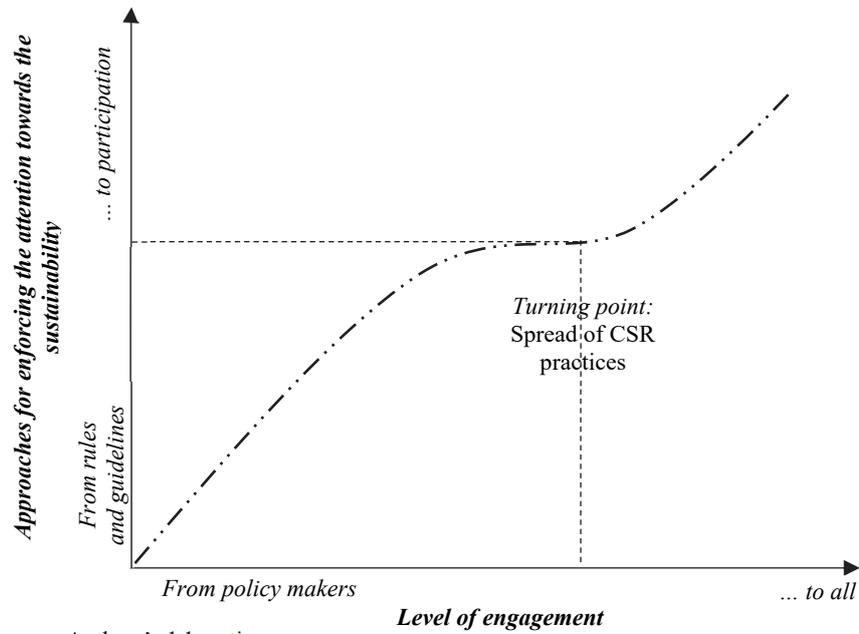
Acting in this direction, companies and organizations have progressively underlined the relevance of sustainability (Eccles *et al.*, 2012; Johnson *et al.*, 2018). As a consequence, consumers and society are progressively embracing the pillars of sustainability and they are including them in their cognitive domains as key elements through which evaluate socio-economic performance (Gray *et al.*, 2010; Caputo *et al.*, 2018).

A virtuous path seems to emerge in which the approaches to sustainability are shifting from the top-down definition of guidelines and rules to the bottom-up participation and social engagement as simplified in the following Figure 1.

The evolutionary path reported in Figure 1 can be better analyzed focusing the attention on its phases. Accordingly, it is possible to state that the change in the approaches toward the sustainability has been characterized by two main variables:

- *Effectiveness of promoted actions*, in terms of capability in influencing economy’ and society’ behaviors for supporting the adoption of sustainability-based lifestyles.
- *Level of engagement at all the levels of socio-economic organizations*, in terms of effectively participations and engagement of all socio-economic levels in the definition and adoption of sustainability-based practices and behaviors.

Figure 1 – A possible representation of evolutionary path in the process for promoting attention in the sustainability domain



Source: Authors' elaboration

Combining these two variables it is possible to define four different approaches as summarized in the following Table 1:

- *No Interest – No strategies.* In such a configuration the topic of sustainability is completely underestimated then there are no interests in promoting strategies for the definition of sustainability-based approaches and strategies. This scenario well summarizes the attention towards the sustainability until the first decades of 20th century.
- *Coercive approach.* In such a configuration, policy makers are highly engaged in the definition of sustainability-based guidelines and practices and they try to influence socio-economic organizations' behaviors and strategies through the reward-punishment logic. This scenario well summarizes the attention towards the sustainability in the period from the first decades of 20th century to the 1950s.
- *Collaborative approach.* Such a configuration emerges after the turning point identified in Figure 1. Thanks to the adoption and spread of CSR practices, companies and socio-economic organizations have increased

- their attention in sustainability domain and they have pushed sustainability drives in everyone life. This scenario well summarizes the attention towards the sustainability in the period from the 1950s to the 2000s.
- *Social Engagement*. In such a configuration sustainability debate has definitively engaged all the levels of socio-economic organizations. Attention towards sustainability is not more related to the definition of guidelines and rules but it depends more by citizens' attention and expectations. This scenario well summarize nowadays configuration and it provides a new relevant role to the bottom of pyramid (Prahalad, 2005) in influencing socio-economic strategies and behaviors in the long term. Only in this latter scenario it is possible to image a real sustainable innovation as “the development of new products, processes, services and technologies that contribute to the development and well-being of human needs and institutions while respecting natural resources and regeneration capacities” (Tello & Yoon, 2008, p. 165).

Table 1 – A possible overview of main orientations in the changing approaches towards sustainability

| | | | |
|--|-------------|--|---|
| Effectiveness of promoted actions | <i>High</i> | <i>Coercive approach</i> Top-down definition of guidelines and rules | <i>Social Engagement</i> |
| | <i>Low</i> | <i>No Interests – No Strategies</i> | <i>Collaborative approach</i> Promotion and implementation of CSR practices |
| | | <i>Low</i> | <i>High</i> |
| Level of engagement at all the levels of socio-economic organizations | | | |

Source: Authors' elaboration.

Reflecting upon the four-scenarios reported in Table 1, it is possible to state that only in the social engagement configuration it is possible to really face the challenges of sustainable innovation because only in the case in

which all the levels of socio-economic organizations are effectively engaged in the trace towards the sustainability they can really appreciate and enhance the value of an innovation able to satisfy society, economy, and environment needs ensuring – at the same time – a sustainable development for all (Cillo *et al.*, 2019; Orlando *et al.*, 2020).

According to the reflections upon which four scenarios reported in Table 1 have been developed, it clearly emerges the need for promoting a sustainable based culture thanks to which address companies' and organizations' decisions towards “sustainable horizons”. In such a direction, the domain of sustainable innovations can be considered as the “tangible evidence” of a strong and rooted awareness about the relevance of sustainability principles in cognitive frameworks of companies' and organizations' decision makers. More than this, it is possible to consider the sustainable innovation as a way through which companies' and organizations' decision makers can influence market and social development with the aim to combine subjective performances and collective wellness (Polese *et al.*, 2018; Del Giudice *et al.*, 2019).

Four scenarios summarized in Table 1 represent a possible framework through which companies and organizations have the possibility for reading socio-economic dynamics in order to understand which strategies should be developed in order to ensure an effective combination between subjective interests and collective purposes. Specifically, the Table 1 emphasis which conditions should exist in order to make sustainable innovation a suitable path for companies. As previously underlined, sustainable innovation can be considered as an affordable path for companies and organizations only in the case in which there is a high level of engagement at all the levels of socio-economic organizations. Without this condition, sustainable innovations cannot be considered as a purpose effectively actionable by companies and organizations because they could potentially not be accepted and understood by socio-economic actors with several negative effects of companies' and organizations' possibilities for survival.

4. Theoretical and managerial implications

The debate around the challenges of sustainability has progressively engaged all the socio-economic levels. In order to enrich ongoing conceptual reflections about strategies and approaches for promoting the collective interest in sustainability domain, the paper provides an overview about conditions and processes through which sustainable innovations could become an affordable path for companies and organizations interested in combining subjective interests and collective purposes (Polese *et al.*, 2018).

Thanks to the adoption of a deductive approach, the paper identifies four possible scenarios through which it is possible to summarize main approaches to sustainability. Such a framework could represent a useful tool for companies and organizations interested in understanding which approach to sustainability is effectively affordable as a consequence of socio-economic composition and configuration. Basically, the matrix suggests to companies and organizations the main direction through which promote sustainability-based actions and behaviors and it defines basic conditions that should exist in socio-economic configurations in order to make sustainable innovation an affordable path.

Stressing managerial implications related to the conceptual reflections herein, it is possible to state that the paper also underlines the need for increasing current attention on sustainability-based culture. As previously underlined, sustainable innovations can be considered as a “tangible evidence” of strong attention and interest of decision makers in sustainable development. According to this, companies should build a strong internal sustainable awareness before evaluating advantages and risks related to sustainable innovations.

From a different point of view, the paper also provides multiple theoretical implications mainly related to the need for widening perspectives in the study of elements and conditions required for sustainable development (Iandolo *et al.*, 2018). According to this, the paper underlines that all the approached concepts - sustainability development, corporate social responsibility, and sustainable innovation – cannot be really analyzed without considering the socio-economic configuration in which companies and organizations exist. In such a direction, the paper provides preliminary building blocks on which reflect in order to define multi- and trans-disciplinary frameworks able to depict the multiple socio-economic interactions able to influence the possibility for sustainability innovations and development.

5. Conclusions and future directions for research

For a long time the topic of innovation has been approached mainly focusing the attention of the potential advantages than new products, processes, and activities are able to provide in terms of time optimization and cost effectiveness (Oke, 2007; Trott, 2008; Scuotto *et al.*, 2017; Papa *et al.*, 2018; Caputo *et al.*, 2019). This debate has been recently extended and a new relevant concept has been included: the *sustainable innovation* (McElroy, 2003; Nill & Kemp, 2009).

As well summarized by current literature, sustainable innovation refers to all the innovation that are able to recognize and satisfy society, economy,

and environment needs without compromising opportunities for future generations to satisfy their needs (Foxon & Pearson, 2008; Geels *et al.*, 2008).

Reflecting upon this wide concept, the paper tries to investigate if current approaches and interests in sustainability domain are effectively ripe for facing the challenges of so-called sustainable innovation. Analyzing main phases of the evolutionary path in the approaches and strategies for sustainability, it has been underlined that the topic of sustainable innovation can be effectively approached and made possible only in the case in which an extended engagement and participation in sustainability debated is ensured.

Accordingly, the concept of Social Engagement in sustainability domain has been proposed as the result of a possible recent changes in perspective in strategies and approaches for sustainability. Basically, the paper underlines how thanks to the adoption and spread of CSR practices the domain of sustainability has progressively extended the number of active contributors defining a social engagement configuration within which sustainable innovations make effectively possible (Caputo & Evangelista, 2018).

Thanks to the reflections herein the paper contributes to the current knowledge about sustainable innovation providing a conceptual framework able to explain reasons for which we are living in the decades in which sustainable innovations are made possible. Before the social engagement configuration, it was not possible to focus the attention on sustainable innovation because citizens and societies were not really interested in sustainability domain and – as a consequence – they were not really able to catch the advantages and values that an innovation able to combine society, economy, and environment expectations can provide in terms of sustainable development for all.

In line to its conceptual nature, the paper only provides possible building blocks on which reflect also for identifying case studies and examples able to test the validity of the proposed representation about the evolutionary path in strategies and approaches for sustainability and the role of its latter configuration in supporting acceptance and spread of sustainable innovations.

References

- Alvino F., Di Vaio A., Hassan R., Palladino R. (2020). Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, ahead-of-print. DOI: 10.1108/JIC-11-2019-0259
- Ashford N.A. (2005). Pathways to sustainability: evolution or revolution. In: van Geenhuizen M.S., D.V. Gibson, M.V. Heitor, A. Ibarra-Yunez (edited by), *Regional development and conditions for innovation in the network society, international series on technology policy and innovation*, Purdue University Press, 35-59.

- Barnard C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Barr S. (2012). *Environment and society: Sustainability, policy and the citizen*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Biloslavo R., Bagnoli C., Massaro M., Cosentino A. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation. *Management Decision*, Vol. 58 n. 8, pp. 1643-1662. DOI:10.1108/MD-09-2019-1296
- Boar A., Bastida R., Marimon F. (2020). A systematic literature review. Relationships between the sharing economy, sustainability and sustainable development goals. *Sustainability*, 12(17), 6744. DOI: 10.3390/su12176744
- Bocken N.M., Short S.W., Rana P., Evans S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039
- Cai Y.J., Choi T.M. (2019). Extended producer responsibility: a systematic review and innovative proposals for improving sustainability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-7. DOI: 10.1109/TEM.2019.2914341
- Caputo F. (2020). Towards a holistic view of Corporate Social Responsibility. The antecedent role of Information Asymmetry and Cognitive Distance, *Kybernetes*, ahead-of-print. DOI: 10.1108/K-01-2020-0057.
- Caputo F., Evangelista F., Russo G. (2018). The role of information sharing and communication strategies for improving stakeholder engagement. In: Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos V., Shams R., Eds, *Business Models for Strategic Innovation: Cross-Functional Perspectives*, Routledge: London, UK, pp. 25-43.
- Caputo F., Carrubbo L., Sarno D. (2018). The Influence of Cognitive Dimensions on the Consumer-SME Relationship: A Sustainability-Oriented View. *Sustainability*, 10(9), 3238. DOI: 10.3390/su10093238
- Caputo F., Mazzoleni A., Pellicelli A.C., Muller J. (2019). Over the mask of innovation management in the world of Big Data. *Journal of Business Research*, 119: 330-338. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.040>.
- Caradonna J. L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.
- Carayannis E.G., Campbell D.F. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJESD)*, 1(1), 41-69. DOI: 10.4018/jsesd.2010010105
- Carayannis E.G., Sindakis S., Walter C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104. DOI: 10.1007/s10961-013-9330-y
- Carrillo F.J., Mohamed M., Stankosky M., Mohamed M. (2009). An empirical assessment of knowledge management criticality for sustainable development. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 271-286. DOI: 10.1108/13673270910988105
- Carroll A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295. DOI: 10.1177/000765039903800303

- Chaurasia S.S., Kaul N., Yadav B., Shukla D. (2020). Open innovation for sustainability through creating shared value-role of knowledge management system, openness and organizational structure. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 n. 10, 2491-2511. DOI:10.1108/JKM-04-2020-0319.
- Chen C.K., Akmalul'Ulya M. (2019). Analyses of the reward-penalty mechanism in green closed-loop supply chains with product remanufacturing. *International Journal of Production Economics*, 210, 211-223. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.01.006
- Cillo V., Castellano S., Lamotte O., Ardito L., Del Giudice M. (2020). The managerial implications of assessing corporate social performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1521-1524.
- Cillo V., Petruzzelli A.M., Ardito L., & Del Giudice M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025. DOI: 10.1002/csr.1903
- Clark W.C., Dickson N.M. (2003). Sustainability science: the emerging research program. *Proceedings of the national academy of sciences*, 100(14), 8059-8061. DOI: 10.1073/pnas.1231333100
- Davis K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2(3), 70-76. DOI: 10.2307/41166246
- Del Giudice M., Khan Z., De Silva M., Scuotto V., Caputo F., Carayannis E. (2017). The microlevel actions undertaken by owner-managers in improving the sustainability practices of cultural and creative small and medium enterprises: A United Kingdom-Italy comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1396-1414. DOI: 10.1002/job.2237
- Del Giudice M., Garcia-Perez A., Scuotto V., Orlando B. (2019). Are social enterprises technological innovative? A quantitative analysis on social entrepreneurs in emerging countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119704. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.07.010
- Devinney T.M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), DOI: 10.5465/amp.2009.39985540
- Doppelt B. (2017). *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society*. London: Routledge.
- Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance* (No. W17950). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Elkington J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51. DOI: 10.1002/tqem.3310080106
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST review*, 14(1), 14-19. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2480085>
- Etzkowitz H., Zhou C. (2006). Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and public policy*, 33(1), 77-83. DOI: 10.3152/147154306781779154

- Foxon T., Pearson P. (2008). Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologies: some features of a sustainable innovation policy regime. *Journal of cleaner production*, 16(1), S148-S161. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.10.011
- Gangi F., Mustilli M., Varrone N. (2019). The impact of corporate social responsibility (CSR) knowledge on corporate financial performance: evidence from the European banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 110-134. DOI: 10.1108/JKM-04-2018-0267
- Gao S.S., Zhang J.J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business process management journal*, 12(6), 722-740. DOI: 10.1108/14637150610710891
- Geels F.W., Hekkert M.P., Jacobsson S. (2008). The dynamics of sustainable innovation journeys. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 521-536. DOI: 10.1080/09537320802292982
- Giddings B., Hopwood B., O'brien G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable development*, 10(4), 187-196. DOI: 10.1080/09537320802292982
- Giovannoni E., Fabietti G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. In: Busco C., Frigo M.L., Riccaboni A., Quattrone P., edited by, *Integrated reporting. Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*. Springer.
- Gowd J. (2013). *Coevolutionary economics: the economy, society and the environment* (Vol. 5). Springer Science & Business Media.
- Gray D., Colucci-Gray L., Camino E. (Eds.). (2010). *Science, society and sustainability: Education and empowerment for an uncertain world*. Routledge.
- Griggs D., Stafford-Smith M., Gaffney O., Rockström J., Öhman M.C., Shyamsundar P., Steffen W., Glaser G., Kanie N., Noble I. (2013). Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 495(7441), 305-307. DOI: 10.1038/495305a
- Grober U., Cunningham R. (2012). *Sustainability: A cultural history*. Cambridge: Green Books.
- Iandolo F., Barile S., Armenia S., Carrubbo L. (2018). A system dynamics perspective on a viable systems approach definition for sustainable value. *Sustainability Science*, 13(5), 1245-1263. DOI: 10.1007/s11625-018-0565-2
- Jamieson D. (1998). Sustainability and beyond. *Ecological Economics*, 24(2-3), 183-192. DOI: 10.1016/S0921-8009(97)00142-0
- Johnson M., Redlbacher F., Schaltegger S. (2018). Stakeholder engagement for corporate sustainability: A comparative analysis of B2C and B2B companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 659-673. DOI: 10.1002/csr.1484
- Jones T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67. DOI: 10.1002/csr.1484
- Kates R.W. (2011). What kind of a science is sustainability science? *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(49), 19449-19450. DOI: 10.1073/pnas.1116097108
- Kates R.W., Clark W.C., Corell R., Hall J.M., Jaeger C.C., Lowe I., Faucheux S. (2001). Sustainability science. *Science*, 292(5517), 641-642. DOI: 10.1126/science.1059386

- Laasch O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.09.002
- Larson A.L. (2000). Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business strategy and the environment*, 9(5), 304-317. DOI: 10.1002/1099-0836(200009/10)9:5<304::AID-BSE255>3.0.CO;2-O
- McElroy M.W. (2003). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation*. London: Routledge.
- McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x
- Miralles-Quirós M.M., Miralles-Quirós J.L., Valente Gonçalves L.M. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, 10(3), 574. DOI: 10.3390/su10030574
- Miska C., Szócs I., Schiffinger M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279. DOI: 10.1016/j.jwb.2017.12.001
- Nill J., Kemp R. (2009). Evolutionary approaches for sustainable innovation policies: From niche to paradigm? *Research policy*, 38(4), 668-680. DOI: 10.1016/j.respol.2009.01.011
- Oke A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587. DOI: 10.1108/01443570710750268
- Orlando B., Ballestra L.V., Scuotto V., Pironti M., Del Giudice M. (2020). The Impact of R&D Investments on Eco-Innovation: A Cross-Cultural Perspective of Green Technology Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*. DOI: 10.1109/TEM.2020.3005525
- Papa A., Dezi L., Gregori G.L., Mueller J., Miglietta N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605. DOI: 10.1108/JKM-09-2017-0391
- Polese F., Barile S., Caputo F., Carrubbo L., Waletzky L. (2018). Determinants for value cocreation and collaborative paths in complex service systems: A focus on (smart) cities. *Service Science*, 10(4), 397-407. DOI: 10.1287/serv.2018.0218
- Polese F., Carrubbo L., Caputo F., Sarno D. (2018). Managing Healthcare Service Ecosystems: Abstracting a Sustainability-Based View from Hospitalization at Home (HaH) Practices. *Sustainability*, 10(11), 3951. DOI: 10.3390/su10113951
- Prahalad C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Wharton School Pub.
- Qiu L., Hu D., Wang Y. (2020). How do firms achieve sustainability through green innovation under external pressures of environmental regulation and market turbulence? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2695-2714. DOI: 10.1002/bse.2530
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., Sanchez P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 11(3), 135-146. DOI: 10.1111/1467-8691.00246

- Sachs J.D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211. DOI: 10.1016/S0140-6736(12)60685-0
- Sachs J.D., McArthur J.W. (2005). The millennium project: a plan for meeting the millennium development goals. *The Lancet*, 365(9456), 347-353. DOI: 10.1016/S0140-6736(05)17791-5
- Saviano M., Barile S., Spohrer J.C., Caputo F. (2017). A service research contribution to the global challenge of sustainability. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 951-976. DOI: 10.1108/JSTP-10-2015-0228
- Scalia M., Barile S., Saviano M., Farioli F. (2018). Governance for sustainability: a triple-helix model. *Sustainability Science*, 13(5), 1235-1244. DOI: 10.1007/s11625-018-0567-0
- Scuotto V., Del Giudice M., Bresciani S., Meissner D. (2017). Knowledge-driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 640-655. DOI: 10.1108/JKM-10-2016-0465
- Singh S.K., Del Giudice M., Chierici R., Graziano D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119762
- Stanaland A.J., Lwin M.O., Murphy P.E. (2011). Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 102(1), 47-55. DOI: 10.1007/s10551-011-0904-z
- Tilley F., Hooper P., Walley L. (2003). Sustainability and competitiveness: are there mutual advantages for SMEs? *Competitive advantage in SMEs: Organising for innovation and change*, 71-84. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1510034>
- Trott P. (2008). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- United Nations (UN) (1972). *Report of the United Nations Conference on the human environment*. <http://www.un-documents.net/aconf48-14r1.pdf>
- Veliyath R., Fitzgerald E. (2000). Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arenas: the sustainability of competitive advantages with implications for firm competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(1), 56-82. DOI: 10.1108/eb046389
- Waltner-Toews D., Kay J., Kay J.J., Lister N.M.E. (Eds.). (2008). *The ecosystem approach: Complexity, uncertainty, and managing for sustainability*. Columbia University Press.
- Wiek A., Farioli F., Fukushi K., Yarime M. (2012). Sustainability science: bridging the gap between science and society. *Sustainability Science*, 7(1), 1-4. DOI: 10.1007/s11625-011-0154-0
- Wilkinson A., Hill M., Gollan P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502. DOI: 10.1108/01443570110410865
- Young W., Tilley F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-415. DOI:10.1002/bse.510

La socializzazione dell'impresa profit: dall'open innovation alla social open innovation

Gianpaolo Basile*, Bernardo Mattarella**

Ricevuto 21/10/2020 – Accettato 28/12/2020

Sommario

Nonostante l'abbondanza di studi sull'innovazione sociale, il focus è solitamente rivolto alle organizzazioni senza scopo di lucro il cui obiettivo principale è raggiungere il cambiamento sociale, mentre il coinvolgimento di attori esterni, tra cui le imprese profit, nello sviluppo dell'innovazione sociale è ancora trascurato nella letteratura. Pertanto, il principale obiettivo è estendere la comprensione concettuale dell'innovazione sociale e fornire un contributo alla concettualizzazione ed agli studi sulla *open social innovation*.

Quindi, il *social open innovation* viene studiato attraverso un framework concettuale, che prevede una revisione della letteratura relativa ai modelli di *social innovation* e di *open innovation*.

Tant'è che il lavoro delinea l'aspetto "aperto" della *social innovation*, evidenziando sia l'utilità del coinvolgimento di differenti attori e processi nella generazione e diffusione di idee in grado di affrontare un cambiamento sociale, che la tendenza a definire nuovi modelli di business.

Per raggiungere tale obiettivo, lo studio si concentra su una revisione della letteratura senza analisi empiriche. Casi di studio o approcci quantitativi potrebbero rappresentare utili sviluppi per ulteriori ricerche.

Inoltre, il lavoro si focalizza sulla *social innovation* prodotta da imprese profit in un contesto di collaborazione con stakeholder di varia natura, tanto da caratterizzare un'evoluzione dei modelli di business tradizionali verso un modello "hybrid".

Parole chiave: innovation; open innovation, social open innovation; business model; valori sociali e mission.

* Professore Straordinario di Destination Management, Universitas Mercatorum, basile-gianpaolo@gmail.com

** Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Universitas Mercatorum, bmattarella@invitalia.it

Abstract

Entrepreneurship profit socialization: from open innovation to social open innovation

Despite the abundance of social innovation studies, the focus is often on non-profit organizations whose main purpose is to achieve social change, while the involvement of external actors in the development of social innovation is still neglected in literature. Hence, the main goal is to extend the understanding of social innovation and to contribute to the conceptualization and studies of open social innovation.

Regarding that, the open social innovation matter is studied through a conceptual framework, which involves a review of the literature on models of social innovation and open innovation.

The paper content outlines the open aspect of social innovation, highlighting the actors and processes involved in the generation and dissemination of ideas capable of facing social change.

The study is based on a literature review without empirical analysis. Case studies or quantitative approaches could represent interesting ways for further research.

Finally, the work focuses on social innovation produced by profit enterprises in a context of collaboration with different stakeholders, characterizing an evolution of traditional business models towards a “hybrid” model.

Keywords: innovation; open innovation, social open innovation; business model; social values and mission.

1. Introduzione

Nell’ultimo ventennio, l’innovazione sociale è entrata a far parte del dibattito sulla natura e sulle dinamiche della società moderna sia per rappresentare le evoluzioni dei concetti tradizionali di innovazione tecnologica e organizzativa, che come estensione concettuale del carattere innovativo dello sviluppo socio-economico (Hillier *et al.*, 2004).

Il fenomeno dell’innovazione associato al sociale, oltre ad essere oggetto di attenzioni da parte di numerosi scritti scientifici interdisciplinari, vede il proprio riconoscimento in documenti strategici ed operativi emessi da *policy maker*, come ad esempio il *Green Paper on Innovation* redatto già nel 1995 dall’Unione Europea, in cui si evidenzia che l’innovazione non è solo un meccanismo economico ma, in una visione più ampia, è soprattutto un fenomeno sociale¹

¹ Testo disponibile al seguente link: <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f/language-en>.

La numerosa letteratura prodotta negli ultimi anni a proposito dell'innovazione sociale, avvalorando la visione istituzionale, ha rappresentato organizzazioni che partecipano o stimolano i cambiamenti sociali i cui obiettivi finali non sono unicamente di tipo economico (Chesbrough e Di Minin, 2014).

Su questa base molti studiosi, come ad esempio Mumford (2002), hanno sostenuto che l'innovazione sociale può essere definita come l'emergere e l'implementazione di nuove idee su come le persone dovrebbero organizzare le attività interpersonali, le interazioni sociali, per creare nuove reti di produzione, di formazione e nuovi strumenti per la governance al fine di raggiungere uno o più obiettivi comuni.

Inoltre, Howaldt e Schwarz (2010, p. 54) hanno definito l'innovazione sociale come una nuova configurazione delle pratiche di azione sociale, sollecitata dalla comunità o da una delle sue parti, con l'obiettivo finale di far fronte meglio ai bisogni e ai problemi utilizzando le pratiche esistenti.

Crozier e Friedberg (1993, p. 19) sostengono l'innovazione sociale come un processo di creazione collettiva in cui i membri di una certa unità apprendono, inventano e stabiliscono nuove regole della collaborazione e del conflitto nell'ambito delle dinamiche sociali o, in una parola, una nuova pratica sociale, e in questo processo acquisiscono le necessarie capacità cognitive, razionali e organizzative.

Mentre per Zapf (2018) l'innovazione sociale può essere considerata come quell'insieme di azioni che, diffondendosi nella società per effetto di dinamiche di imitazione, provocano processi di cambiamento nelle istituzioni costitutive e nei modelli culturali.

Questa tendenza combina, dunque, l'impegno per la *differenza* e l'*unità* nello stesso sforzo comunitario, basandolo su passaggi routinari nel processo di partecipazione, e praticandoli in modo multiculturale (Checkoway e Richards-Schuster, 2003).

Le innovazioni sociali possono, infatti, essere il risultato del ruolo e dell'impegno di singoli individui, di gruppi, di organizzazioni, economico-sociali, che operano nell'ambito delle relazioni con altrettanto numerosi ed eterogenei stakeholder e con obiettivi di sostenere gli adattamenti sociali finalizzati alla salvaguardia delle comunità e dei territori di riferimento (Basile e Cavallo, 2020).

Infatti, il compimento del connotato di innovazione esula dall'impiego di tecnologie e rappresenta il raggiungimento di un trasformativo cambiamento sociale con un'enfasi a favore delle comunità che, altrimenti, non rientrano nelle tradizionali logiche di mercato.

Sebbene ci sia un'abbondanza di lavori scientifici sull'innovazione sociale che, esplicitamente o implicitamente, includono il coinvolgimento di

numerosi ed eterogenei stakeholder, il focus di questi lavori esprime principalmente l'obiettivo di conseguire cambiamenti sociali senza considerare ritorni economici (Chesbrough e Di Minin, 2014; Rayna e Striukova, 2019).

Il punto di vista del presente lavoro sarà quello di considerare l'innovazione sociale come il risultato di "aperte" interazioni tra interlocutori di differente natura (profit e no-profit), con l'obiettivo di influenzare/stimolare attività e servizi innovativi motivati dalla finalità di soddisfare esigenze sociali e sostenuti dalle capacità strategiche e competitive delle organizzazioni (Mulgan, 2006). Dunque, il punto di partenza per generare un'innovazione è un'idea di come rispondere a bisogni, più o meno ovvi, che non sono stati ancora, interamente, soddisfatti.

Questa tendenza è stata definita da Howaldt and Schwarz (2010) come una nuova combinazione o configurazione di pratiche sia sociali che economiche, promosse da agenti economico-sociali, e/o costellazioni di questi, con l'obiettivo di far fronte a bisogni e problemi percepiti dalle comunità di riferimento.

Potremmo sostenere, dunque, che un'innovazione esprime il connotato di "sociale" per effetto dell'implementazione di attività che tengono conto, anche, della ricaduta accettata e diffusa nell'ambito di una comunità, tanto da divenire una regolare pratica dei comportamenti sociali ed economici.

L'innovazione sociale, così come sarà considerata nel presente lavoro, comprende nuove pratiche (concetti, strumenti politici, nuove forme di cooperazione e organizzazione d'impresa e di comunità), metodi, processi e regolamenti che vengono sviluppati e/o adottati da imprese, cittadini, clienti e istituzioni, al fine di soddisfare le esigenze sociali e di risolvere le sfide della società, contribuendo a migliorare la qualità e la quantità della vita rispetto alle pratiche esistenti (Howaldt *et al.*, 2015).

Pertanto, al fine di raggiungere gli obiettivi del presente lavoro sarà presentata nella prima parte una revisione della letteratura, svolta con la metodologia della selezione di pubblicazioni scientifiche e dell'analisi di atti e norme (Templier e Paré, 2015), relativa all'innovazione e all'*open innovation*; nella seconda parte saranno rappresentate le evoluzioni dei paradigmi dell'*open innovation* e del *social open innovation*; infine, l'ultima parte darà spazio a conclusioni e spunti per future ricerche.

2. Revisione della letteratura

Kuznets (1974), tra i primi studiosi che hanno affrontato il ruolo sociale delle imprese profit, separa le conseguenze delle innovazioni tecnologiche in economiche e non economiche. L'autore sostiene che le conseguenze

economiche ruotano attorno al loro contributo a favore di una maggiore produttività e ad un maggiore consumo. Tra le conseguenze non economiche delle grandi innovazioni, l'autore ha considerato tre gruppi di aggiustamenti: cambiamenti istituzionali, effetti dislocativi e impoverimento dell'ambiente naturale.

L'innovazione sociale è menzionata nel contesto del primo gruppo di aggiustamenti. Kuznets (1974) sostiene, inoltre, che le innovazioni sociali, in particolare quelle non economiche, siano indotte, anche, dalle innovazioni aziendali. Su questa base un'innovazione si può definire sociale se la nuova idea implicita ha il potenziale per migliorare la qualità della vita (Phillips *et al.*, 2015).

Le innovazioni sociali non sono necessariamente guidate dalla motivazione del profitto e le innovazioni aziendali non devono necessariamente essere innovazioni sociali (Oeij *et al.*, 2019).

Infatti, ci sono nuove idee che hanno effetti sociali pervasivi, e per questo sono definiti beni comuni, e non sono innovazioni aziendali. Si pensi, ad esempio, al ruolo di stimolo alle creatività e alle innovazioni condotto dalle università e/o dai centri di ricerca.

Allo stesso modo, ci sono innovazioni aziendali che non sono innovazioni sociali. Ad esempio, le innovazioni a scopo di lucro con un grande impatto negativo sull'ambiente non possono essere considerate innovazioni sociali. Si pensi all'ILVA e all'impatto dei fumi di scarico sulla città di Taranto e, dunque, le condizioni ambientali e di salute di parte della comunità.

Di conseguenza, non possiamo identificare l'insieme delle innovazioni sociali con l'insieme delle innovazioni aziendali (Kuznets, 1974; Pol e Ville, 2009).

Dunque, volendo cercare un punto di incontro tra *social innovation* e *business innovation*, potremmo sostenere che ogni innovazione che ha consentito il miglioramento della vita umana nel tempo può essere considerata sociale e ogni innovazione accessibile dagli utenti crea un cambiamento nella società, nelle pratiche e nelle abitudini che la caratterizzano (Prahalad, 2012).

Pertanto, innovazione sociale e innovazione aziendale possono molto spesso coincidere. Si pensi, a tal proposito, al crescente impiego dei principi caratterizzanti l'economia circolare che, oltre a contribuire all'innovazione dei modelli di business, influenzano i comportamenti dei membri della società come nel caso del consumo collaborativo, oppure dell'espansione della durata del prodotto grazie alla quale si rendono i beni più durevoli (Lounsbury *et al.*, 2003; Planing, 2015).

Molti autori, infatti, sottolineano che alcuni strumenti e meccanismi tipici dell'innovazione aziendale possono inserirsi perfettamente nel processo di

innovazione sociale (Murray *et al.* 2010; Husted *et al.*, 2015). Allo stesso modo, un problema sociale può essere soddisfatto sia da un'innovazione sociale che da un'innovazione aziendale (Cajaiba-Santana, 2014).

In questo modo, alcuni studiosi utilizzano il concetto di “impresa sociale” per delineare la presenza di business model come architettura finalizzata al raggiungimento di scopi sociali (Nicholls, 2006), denotandone la prospettiva di mercato e le caratteristiche commerciali incentrate sui ricavi (Dart, 2004), come organizzazione orientata al profitto che offre prodotti e servizi, mescolando obiettivi aziendali e sociali (Westley e Antdadze, 2010). Allo stesso modo, un'azienda sociale è un'organizzazione che utilizza i propri ricavi per coprire i propri costi e non produce profitti (Yunus, 2007).

A tal proposito, possiamo sostenere che il compimento dell'innovazione sociale per l'ampiezza degli obiettivi e degli impatti, oltre a richiamare le specifiche finalità dell'impresa, richiede continui scambi di conoscenze e tecnologie basati su processi collaborativi tra eterogenei e numerosi attori sociali ed economici che vanno a comporre un ecosistema (Tate e Bals, 2018).

Questa condizione designa lo scenario di un'innovazione sociale compiuta in un contesto di *open innovation* caratterizzato da attività e servizi finalizzati a produrre profitti utili a supportare le finalità sociali proposte, sostenute e sviluppate in un'ottica collaborativa da agenti (istituzioni pubbliche, imprese profit, imprese no-profit, finanza, ricerca, ecc.) che compongono l'ecosistema di riferimento dell'impresa ed allo stesso tempo ne costituiscono la società/comunità destinataria (Maclean *et al.*, 2013).

Relativamente a questo tema, molti studiosi sostengono che è necessario un ambiente favorevole per la creazione di nuove idee e un contesto in cui una nuova idea è socialmente innovativa (Olsson *et al.*, 2017; Reyers *et al.*, 2018; Musche *et al.*, 2019).

3. Open Innovation

Negli ultimi decenni si è molto discusso di *open innovation* in ottica sia di organizzazione che di modello d'impresa. Le evoluzioni sul tema hanno indotto a considerare l'*open innovation* sia come un nuovo paradigma dell'innovazione (Gassmann, 2006), che come un modello di business (Lecocq *et al.*, 2010; George e Bock, 2011; Schneider e Spieth, 2013).

Questo ultimo aspetto si fonda sulle capacità dell'impresa sia di creare che di “catturare” valore sulla base di caratteristiche organizzative finalizzate a scambiare continuamente conoscenze con gli stakeholder rilevanti, tanto

da definire tale capacità *network-ification* (Teece, 1986; Teece *et al.*, 1997; Vrontis *et al.*, 2020).

Dunque, questi elementi, da un lato, depotenziano la teoria delle capacità dinamiche di Teece (1986), in cui l'autore sosteneva l'esistenza di un "interno" ed "esterno" all'organizzazione aziendale, favorendone, per contro, una visione sistemica in cui l'impresa è, invece, raffigurabile come un sistema parzialmente aperto che sopravvive grazie alle capacità di creare e mantenere relazioni con gli stakeholder rilevanti (Chandler *et al.*, 2000). Dall'altro lato, tracciano una tendenza di *spillovering* dell'innovazione per effetto di R&D e scambi di conoscenze e competenze tra differenti attori, finora appannaggio di modelli organizzativi verticali tipici delle grandi imprese o delle multinazionali dotate di laboratori o centri di ricerca, a favore delle PMI, start up, spin off ed altre forme di imprenditoria basata sulle conoscenze (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

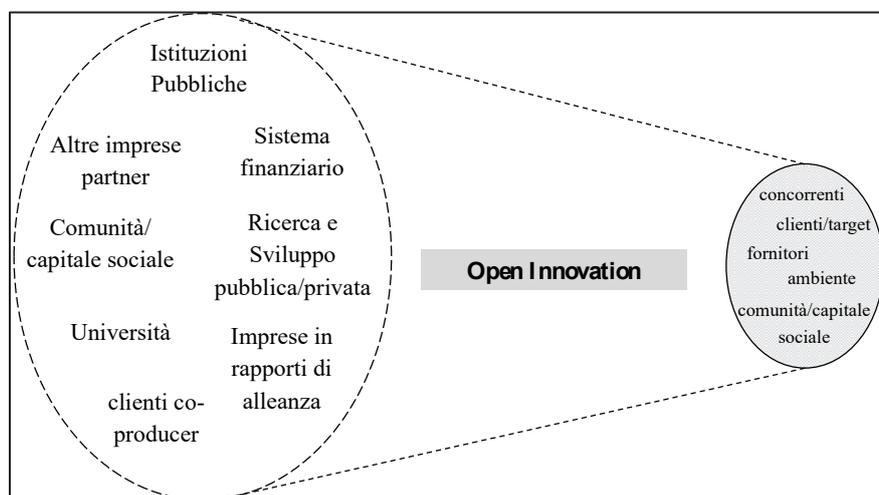
A causa della mobilità del lavoro, dell'abbondante capitale di rischio e della conoscenza ampiamente dispersa tra più organizzazioni pubbliche e private, nonché della riduzione del ciclo di vita dei prodotti, le imprese non possono più permettersi di innovare da sole, ma devono piuttosto impegnarsi in pratiche di innovazione alternative (Fukuda, 2020).

A tal riguardo si potrebbe sostenere che le capacità interne e le relazioni esterne evolvono verso una condizione di complementarità e non di reciproca sostituibilità (de Zubieli *et al.*, 2019).

Se fino alla fine del secolo scorso l'impresa era riconosciuta come il luogo dell'innovazione e, secondo il modello del "*first mover*" chandleriano, le attività interne dell'impresa erano l'oggetto dell'innovazione tanto da caratterizzare un modello "*do-it-yourself*" (Cohen e Levinthal, 1990; Chandler, 1992); il nuovo secolo segna l'avvento del modello *Open Innovation*, in cui le conoscenze di altri attori sociali ed economici ricoprono, nell'ambito di evolute condizioni di scambio favorite dalle nuove tecnologie, lo stesso ruolo delle conoscenze e competenze già in possesso dell'impresa seppur con una marcata riduzione di processi gerarchici (Langlois, 2003; Almirall e Casadesus-Masanell, 2010) (ved. fig. 1).

Al riguardo, la già citata visione sistemica dell'impresa marca in modo chiaro la condizione che l'impresa non può innovare in isolamento (Laursen e Salter, 2006). Infatti, tale visione rappresenta un'organizzazione parzialmente aperta protesa a creare e mantenere relazioni con gli stakeholder rilevanti, di tipo bidirezionale, al fine di raggiungere le condizioni di sopravvivenza per mezzo di continui scambi di conoscenze, che contribuiscono sia a fenomeni di naturale adattamento o di *exploitation*, che di realizzazione di radicali innovazioni o di *exploration* (Barile, 2008; Golinelli, 2011; Lichtenthaler, 2008; Greve, 2007; Bernal *et al.*, 2019).

Fig. 1 – Condizione contestuale di Open Innovation



Fonte: nostra elaborazione.

Sulla base del quadro finora tracciato, è sempre più sentita l'esigenza di accedere a risorse di conoscenza nonostante, anche per effetto della globalizzazione, questa sia in costante e veloce crescita. In questo scenario, in modo particolare le PMI esprimono il livello più alto di *inflow* e *outflow* di conoscenze, contribuendo a definire un crescente approccio *user innovation*, che vede il pieno coinvolgimento, anche, dei clienti nei processi di innovazione finalizzati al miglioramento dei prodotti o all'acquisizione di più mirate informazioni dai mercati (von Hippel, 2007; Franke e Lüthje, 2020).

Tale tendenza consolida, dunque, la considerazione che le fonti di conoscenza e innovazione sono diventate sempre più rilevanti e che i confini organizzativi e geografici si sono notevolmente indeboliti (Arranz *et al.*, 2019).

A supporto di quanto sostenuto, giocano un ruolo fondamentale le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), che hanno ridotto le distanze percepite tra gli attori del processo di innovazione, consentendo al contempo l'integrazione di clienti e fornitori nel processo di progettazione e sviluppo. Si pensi, ad esempio, al successo tecnologico di software *open source* come Linux e Apache ed al ruolo che tale innovazione ha, a sua volta, a sostegno della diffusione del paradigma dell'*open innovation* (Weller *et al.*, 2015).

4. Social Open Innovation

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da diverse visioni relative al ruolo dell'innovazione. Infatti, se da un lato molti autori hanno considerato come requisito finale dell'innovazione l'introduzione nei mercati dei prodotti o dei servizi, e la conseguente profittabilità (Freeman *et al.*, 1982; Roberts, 1988; Berry e Taggart, 1994; O'Sullivan e Dooley, 2009); dall'altro lato sono emersi filoni di studio, come la *service dominant logic* (S-D logic), in cui anche i valori sociali ed etici caratterizzano le finalità commerciali delle imprese (Vargo e Lusch, 2008; Vargo e Lusch, 2017).

A proposito della relazione innovazione-impatto commerciale, spesso vengono escluse per definizione tutte le innovazioni che non hanno una spendibilità commerciale. Ad esempio, lo sviluppo dell'enciclopedia online Wikipedia funzionalmente innovativa non si qualificherebbe come innovazione perché l'accesso e la lettura sono gratuiti.

Questo spiega perché la *user innovation* così come le innovazioni con ricaduta sociale sono state escluse dalla maggior parte delle statistiche nazionali sulle attività di innovazione (Gault, 2018; von Hippel, 2017).

A tal proposito, von Hippel (2016), nella sua pubblicazione dal titolo *Free Innovation* sviluppa ulteriormente l'idea di "grandi folle" evidenziando la natura aperta, distribuita e auto-guidata del lavoro di innovazione.

Queste attività, secondo l'autore, possono essere definite "*free innovation*" in quanto gli innovatori beneficiano principalmente di auto-ricompense che non implicano alcuna forma di transazione commerciale (von Hippel, 2017).

Tale approccio evidenzia, dunque, la tendenza verso pratiche di innovazione completamente democratizzate che consentono a, quasi, chiunque di sfruttare il proprio potenziale creativo per perseguire nuove soluzioni che massimizzino sia il valore d'uso personale che il benessere sociale.

Il proverbio "la necessità è la madre dell'invenzione" evidenzia il motore chiave delle attività di innovazione degli utenti. La stragrande maggioranza delle imprese, profit e no-profit, che innovano lo fa per risolvere problemi economico-sociali o per ottenere soluzioni che si adattino meglio alle loro esigenze (de Jong *et al.*, 2015; Stock *et al.*, 2015; von Hippel e Suddendorf, 2018).

A tal proposito, studi recenti dimostrano che l'innovazione sociale può essere sviluppata sia da organizzazioni no-profit che for-profit e che alcune forme di modello di business sono state applicate con successo per trovare soluzioni sociali, garantendo la sostenibilità finanziaria (Chesbrough e Crowther, 2006).

Infatti, i problemi principali nei progetti di innovazione sociale sono legati alle difficoltà di sostenibilità e scalabilità (fasi 4 e 5 del modello proposto da Murray *et al.*, 2010).

Tant'è che si può sostenere che, l'*open social innovation* riguardi sia le organizzazioni pubbliche che private, sia le organizzazioni senza scopo di lucro che quelle a scopo di lucro.

Al riguardo, non si può trascurare che le organizzazioni pubbliche e senza scopo di lucro sono tradizionalmente avverse al rischio. Sulla base di questa caratteristica, poiché l'assunzione di rischi è legata all'innovazione (Covin e Slevin, 1998), queste organizzazioni tendono ad essere meno innovative rispetto alle organizzazioni a scopo di lucro, il che significherebbe spendere meno in ricerca e sviluppo (Hull e Lio, 2006). Ciò, a sua volta, comporta un insito aumento del costo dell'innovazione di prodotto in quanto l'esigenza innovativa può essere soddisfatta solo per mezzo del ricorso all'acquisto di fonti esterne o di risorse specializzate.

Per i motivi appena citati, l'*open innovation* si conferma una strategia preziosa anche per le organizzazioni no-profit e pubbliche. Inoltre, le organizzazioni pubbliche possono svolgere un ruolo rilevante nella *social open innovation*, poiché creano un ambiente politico e giuridico adeguato a promuovere l'innovazione attraverso un approccio collaborativo finalizzato alla creazione di valore condiviso.

A tal proposito si pensi al ruolo, che in Italia, ha il Governo Nazionale nel rilancio delle "aree marginali" grazie alla definizione della Strategia Nazionale delle Aree Interne. Per mezzo di tale strategia il Governo ha inteso stimolare la rigenerazione di tali aree, caratterizzate da spopolamento, invecchiamento della popolazione e incuria delle risorse naturali ed antropiche, per mezzo di azioni economiche (sviluppo del turismo rurale, attività di telemedicina e assistenza sociosanitaria domiciliare, creazione di incubatori e fab lab in opifici dismessi, ecc.) derivanti da iniziative (dal basso) proposte da attori sociali ed economici².

D'altra parte, il ruolo delle imprese nella sfera sociale è cambiato. Una continua esplorazione delle esigenze della società può portare le aziende, anche, a scoprire nuove opportunità per competere nei mercati tradizionali e/o a riconoscere il potenziale di nuovi mercati che in precedenza avevano trascurato (Porter e Kramer, 2011).

Ad esempio, la Danone, negli ultimi anni, è sempre più espressione di *open innovation* finalizzata a provocare ricadute sociali (*social open innovation*) con l'obiettivo di salvaguardare i profitti e contribuire, anche per mezzo di questi, al miglioramento della qualità della vita delle comunità di riferimento.

² Cfr. <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne>.

Infatti, questo connubio *open innovation* e *social innovation* è rappresentato da tutte le aziende del gruppo Danone, con il *claim* salute, pianeta e comunità, che dialogano costantemente con Istituzioni, comunità scientifica, pazienti e famiglie e collaborano con organizzazioni impegnate nella lotta alla povertà attraverso iniziative mirate alla promozione di uno stile di vita attivo e sano³.

Quindi, l'innovazione sociale riguarda "attività e servizi innovativi che sono motivati dall'obiettivo, dalla mission(e) di soddisfare i bisogni sociali" senza trascurare, però, gli obiettivi di profitto e di competitività (Mulgan, 2006; Tate e Bals, 2018).

Pertanto, l'innovazione rivolta a soddisfare i bisogni sociali e migliorare la vita degli individui e delle comunità raggiungendo il cambiamento sociale o contribuendo al raggiungimento di almeno uno dei 17 goals di Agenda 2030, quando è espressione di valori ed oggetto di strategie, può definirsi come una finalità dell'impresa profit, e non solo no-profit, raggiungibile per mezzo della capacità di questa di creare innovazione, valore economico e superare le sfide della competitività (Mulgan, 2006; Aksoy *et al.*, 2019).

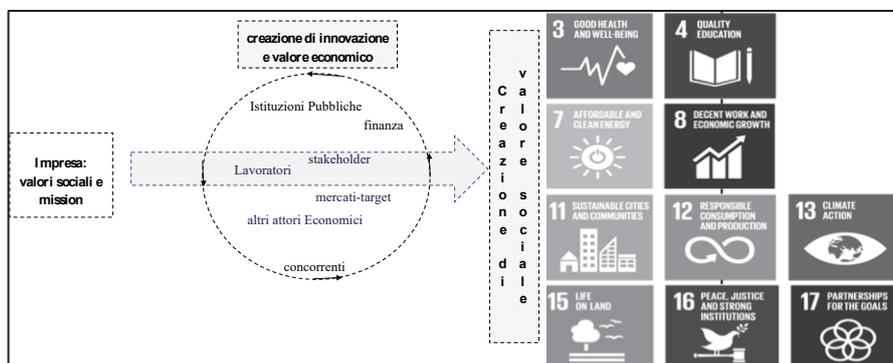
Dunque, gli autori sostengono, rappresentandolo nella successiva figura 2, che il punto di arrivo dell'evoluzione dell'impresa, che rappresenta nella propria mission valori sociali, può essere rappresentato dalla condizione di produrre valore economico per creare valore sociale ed ambientale, sviluppando soluzioni innovative e nuove forme di organizzazione d'impresa e di interazione con i contesti (Rahdari *et al.*, 2016; Gasparin *et al.*, 2020).

Da un punto di vista epistemologico possiamo sostenere che l'impresa profit con impegno sociale produce valore duraturo non nell'ambito degli scambi di mercato, bensì nelle azioni che aiutano a preservare e sostenere la qualità delle vite umane (Auerswald, 2009).

Sulla base della letteratura citata e fin quanto detto finora, possiamo definire la *social open innovation* come l'insieme di tutte quelle idee, attività e processi che stimolano lo sviluppo di nuove soluzioni, per meglio dire di pratiche economiche e sociali (prodotti o servizi), attraverso i flussi in entrata e in uscita di fonti finanziarie, di conoscenze, di tecnologie e di collaborazioni tra entità diverse, mobilitando azioni oltre i confini organizzativi e geografici e avvalendosi di rapporti di relazioni con differenti stakeholder (pubblici e privati; profit e no profit) (Murray *et al.*, 2010; Biggeri *et al.*, 2017; Rayna e Striukova, 2019; Kohler e Chesbrough, 2019; Ahn *et al.*, 2019; João-Roland, e Granados, 2020).

³ Cfr. <https://corporate.danone.it/chi-siamo/SIAMO-UNA-B-CORP.html>

Fig. 2 – Relazione tra valori sociali e mission, creazione di valore economico e fini sociali



Fonte: nostra elaborazione.

Pertanto, un contesto di *social open innovation* mira a produrre valore sociale procurando soddisfazione sia ai bisogni sociali collettivi che ai bisogni, siano essi sociali che economici, degli stakeholder coinvolti.

Questo approccio consente la mitigazione del rischio associato al processo di innovazione (Chalmers and Balan-Vnuk, 2013).

Quindi, unendo interessi sociali e commerciali è possibile sviluppare un modello di business integrato e aperto tra attori sociali senza precludere l'orientamento al profitto (Chesbrough and Crowther, 2006; Pol and Ville, 2009; Westley and Antadze, 2010).

L'innovazione sociale è, frequentemente, intesa come espressione di strategie e attività poste in essere direttamente dalle organizzazioni pubbliche, filantropiche e senza scopo di lucro, oppure attraverso le azioni, spontanee e casuali, di esempi noti di individui eroici, come Bill Drayton, Robert Owen, Bill Gates e Muhammad Yunus.

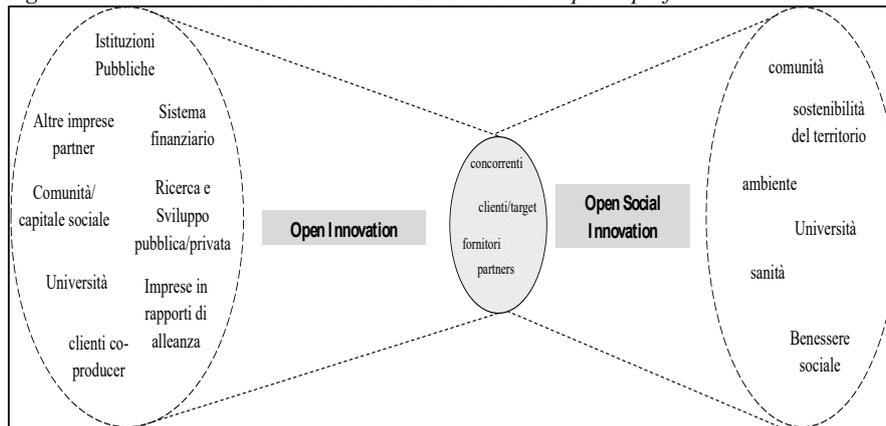
Negli ultimi anni, il processo di innovazione sociale si è spostato dalle citate azioni di una singola entità attraverso comportamenti eroici (Lettice e Parrek, 2010) ad azioni collaborative attraverso processi *inbound*, *outbound* e accoppiati (Chesbrough e Di Minin, 2014; Martins e de Souza Bermejo, 2015), sfruttando il modello di business per garantire la sostenibilità (Chesbrough e Crowther, 2006).

Tale ultima tendenza è andata a sopperire le condizioni di assenza di reti e collaborazioni, che si sono rappresentate come la principale ragione di fallimento dei progetti di innovazione sociale (Mulgan *et al.* 2007).

Pertanto, la *social open innovation* presuppone un processo di identificazione e risoluzione di problemi sociali per mezzo dell'accesso e/o dello

scambio di conoscenze tra interlocutori pubblici e privati, profit e no-profit, grazie a sempre più diffusi e strutturati percorsi partecipativi che ne sostengono, anche, la diffusione (fig. 3).

Fig. 3 – Flusso di innovazione e di socializzazione dell'impresa profit



Fonte: nostra elaborazione.

Nell'ultimo decennio il processo di socializzazione delle imprese profit ha, infatti, assistito ad una tendenza di riconoscimento, ed allo stesso tempo, di stimolo verso un "social commitment" che vede coinvolte le intere organizzazioni imprenditoriali.

Infatti, prima negli Stati Uniti e poi in Italia, primo stato in Europa, è stato riconosciuta, per mezzo dell'individuazione di specifiche norme, la possibilità alle imprese profit di acquisire il connotato di "società benefit".

Queste particolari forme d'impresa, in USA chiamate "benefit corporation" ed in Italia "società benefit", presentano una dichiarata finalità sociale che convive con gli obiettivi di natura commerciale (Czinkota *et al.*, 2018).

Tutto ciò conferma questa tendenza al "hybrid business model" che fa emergere in modo chiaro come il consolidarsi dell'impegno sociale dell'impresa profit, espressione di valori social dichiarati nella mission aziendale, tende a stimolare nuove forme di business model e differenti ruoli di questa nel contrastare problemi sociali e cambiamenti ambientali (Haigh e Hoffman, 2011).

5. Conclusioni

I problemi sociali che si affrontano quotidianamente sono persistenti, complessi e sono stati persino definiti audaci. Le organizzazioni imprenditoriali, così come presentate nel corso del lavoro, sono sia il risultato che le protagoniste dell'evoluzione nello scopo, nella forma e nel ruolo dei settori for profit e non profit.

Sulla base di quanto abbiamo discusso, dovrebbe essere chiaro che le imprese impegnate socialmente, con tutte le loro opportunità, sfide e unicità, sono una forza crescente sia nel panorama for-profit che nel no-profit. Le organizzazioni ibride stanno sperimentando modi per combinare i punti di forza commerciali e di innovazione, tipiche delle imprese profit, a favore del sostegno del rinnovamento ambientale e sociale.

Da un punto di vista macroeconomico, lo scenario presentato potrebbe essere la base di un processo di "compensazione" sociale per effetto del quale si determina, in modo più o meno spontaneo, una condizione di adattamento dell'ecosistema economico-sociale ai limiti di spesa nel welfare e nella salvaguardia ambientale a cui, sempre più, tendono le istituzioni pubbliche.

Pertanto, il lavoro potrebbe concludersi con una serie di quesiti che rappresentano spunti per future riflessioni:

- se i vantaggi di un'economia sociale sono così evidenti allora perché i modelli di business non hanno ancora reso il mondo un posto migliore?

Le ragioni sono molteplici e in parte radicate nei difetti concettuali del nostro ordine economico mondiale, nonché nell'irrazionalità intrinseca del comportamento dei consumatori. Da un punto di vista economico, una quota di profitto disallineata lungo la catena del valore è una delle cause principali della progettazione imperfetta del prodotto. Fino a quando i profitti saranno un fine, e non il mezzo per raggiungere gli obiettivi sociali, una progettazione migliore sarà sempre vista come quella condizione rischiosa che dimostra solo nella fase di fine utilizzo una situazione in cui i costi sostenuti giustificano l'efficienza economica. Infine,

- è sufficiente indicare nello statuto e/o nella propria mission la finalità sociale perché l'impresa possa essere considerata impegnata socialmente?
- nelle imprese profit possiamo parlare, a proposito di socializzazione, di un'evoluzione del business model che esprima un rapporto mezzo-fine tra politiche di sviluppo nei mercati e finalità di sostenere e ricoprire un ruolo sociale nell'ambito di una più vasta comunità?
- si potrebbe profilare una globalizzazione dettata non da un fenomeno di capitalismo ma di socializzazione imprenditoriale?

Riferimenti bibliografici

- Ahn J.M., Roijackers N., Fini R., Mortara L. (2019). Leveraging open innovation to improve society: past achievements and future trajectories. *R&D Management*, 49(3): 267-278. DOI: 10.1111/radm.12373
- Aksoy L., Alkire (née Nasr) L., Choi S., Kim P.B., Zhang L. (2019). "Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda". *Journal of Service Management*, 30(3): 429-448. DOI: 10.1108/JOSM-11-2018-0376
- Almirall E., Casadesus-Masanell R. (2010). Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. *Academy of management review*, 35(1): 27-47. DOI: 10.5465/amr.35.1.zok27
- Arranz N., C.F. Arroyabe, Fernandez de Arroyabe J.C. (2019). The effect of regional factors in the development of eco-innovations in the firm. *Business Strategy and the Environment*, 28(7): 1406-1415. DOI: 10.1002/bse.2322
- Auerswald P.E. (2009). Creating Social Value, *Stanford Social Innovation Review*, 51-55. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1376425>
- Barile S. (2008). *L'impresa come sistema: contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Torino: Giappichelli.
- Basile G., Cavallo A. (2020). Rural Identity, Authenticity and Sustainability in Italian Inner Areas. *Sustainability*, 12: 1-22. DOI: 10.3390/su12031272
- Bernal P., Maicas J.P., Vargas P. (2019). Exploration, exploitation and innovation performance: disentangling the evolution of industry. *Industry and innovation*, 26(3): 295-320. DOI: 10.1080/13662716.2018.1465813
- Berry M.M., Taggart J.H. (1994). Managing technology and innovation: a review. *R&D Management*, 24(4), 341-353. DOI: 10.1111/j.1467-9310.1994.tb00889.x
- Biggeri M., Testi E., Bellucci M. (2017). Enabling ecosystems for social enterprises and social innovation: A capability approach perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2): 299-306. DOI: 10.1080/19452829.2017.1306690
- Cajaiba-Santana G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82: 42-51. DOI: 10.1016/j.techfore.2013.05.008
- Chalmers D.M., Balan-Vnuk E. (2013). Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*, 31(7): 785-810. DOI: 10.1177/0266242612465630
- Chandler A.D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of economic perspectives*, 6(3): 79-100. DOI: 10.1257/jep.6.3.79
- Chandler G.N., Keller C., Lyon D.W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1): 59-76. DOI: 10.1177/104225870002500106
- Checkoway B., Richards-Schuster K. (2003). Youth participation in community evaluation research. *American journal of evaluation*, 24(1): 21-33. DOI: 10.1177/109821400302400103

- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3): 529-555. DOI: 10.1093/icc/11.3.529
- Chesbrough H., Crowther A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3): 229-236. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x
- Chesbrough H., Di Minin A. (2014). Open social innovation. In: Chesbrough H., W. Vanhaverbeke, J. West (Edited by). *New frontiers in open innovation*. Oxford University Press. 169-190.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1): 128-152. DOI: 10.2307/2393553
- Covin J.G., Slevin D.P. (1998). Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(2): 207-237. DOI: 10.1016/S1047-8310(98)90005-0
- Crozier M., Friedberg E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation*. Hain: Frankfurt.
- Czinkota M., Kaufmann H.R., Basile G., Ferri M.A. (2018). For-Benefit company (fBComp): An innovative social-business model. The Italian case. *Journal of Business Research*, 119: 377-387. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.12.022
- Dart R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4): 411-424. DOI: 10.1002/nml.43
- de Jong J.P., Gillert N.L., Stock R.M. (2018). First adoption of consumer innovations: Exploring market failure and alleviating factors. *Research Policy*, 47(2): 487-497. DOI: 10.1016/j.respol.2018.01.004
- de Zubielqui G.C., Lindsay N., Lindsay W., Jones J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, 53, 1: 145-164. DOI: 10.1007/s11187-018-0046-0
- Franke N., Lüthje C. (2020). User Innovation. In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.37
- Freeman C., Clark J., Soete L. (1982). *Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development*. Burns & Oates.
- Fukuda K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International Journal of Production Economics*, 220: 107460. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.07.033
- Gassmann O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36(3): 223-228. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2006.00437.x
- Gasparin M., Green W., Lilley S., Quinn M., Saren M., Schinckus C. (2020). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.034
- Gault F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research policy*, 47(3): 617-622. DOI: 10.1016/j.respol.2018.01.007

- George G., Bock A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 83-111. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x
- Golinelli G.M. (2011). *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Milano: Cedam:
- Greve H.R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5): 945-975. DOI: 10.1093/icc/dtm013
- Haigh N., Hoffman A.J. (2011). Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business. *Organizational dynamics*, 41(2):126-134. DOI: 10.2139/ssrn.2933616
- Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 6(2): 129-152. DOI: 10.3166/ges.6.129-152
- von Hippel E. (2007). Horizontal innovation networks - by and for users. *Industrial and corporate change*, 16(2): 293-315. DOI: 10.1093/icc/dtm005
- von Hippel E. (2016). *Free innovation*. The MIT Press, Boston.
- von Hippel E. (2017). Free Innovation by Consumers - How Producers Can Benefit: Consumers' free innovations represent a potentially valuable resource for industrial innovators. *Research-Technology Management*, 60(1): 39-42. DOI: 10.1080/08956308.2017.1255055
- von Hippel W., Suddendorf T. (2018). Did humans evolve to innovate with a social rather than technical orientation? *New Ideas in Psychology*, 51: 34-39. DOI: 10.1016/j.newideapsych.2018.06.002
- Howaldt J., Schwarz M. (2010). Soziale Innovation-Konzepte, Forschungsfelder und-perspektiven. In Howaldt J., Jacobsen H. (eds.), *Soziale Innovation. VS Verlag für Sozialwissenschaften*: 87-108. DOI: 10.1007/978-3-531-92469-4_5
- Howaldt J., Kopp R., Schwarz M. (2015). Social innovations as drivers of social change-Exploring Tarde's contribution to social innovation theory building. In: A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel (eds.), *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Macmillan, London, 29-51.
- Hull C.E., Lio B.H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of change management*, 6(1): 53-65. DOI: 10.1080/14697010500523418
- Husted B.W., Allen D.B., Kock N. (2015). Value creation through social strategy. *Business & Society*, 54(2): 147-186. DOI: 10.1177/0007650312439187
- João-Roland I.d.S., Granados M.L. (2020), "Social innovation drivers in social enterprises: systematic review", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5): 775-795. DOI: 10.1108/JSBED-12-2019-0396
- Kohler T., Chesbrough H. (2019). From collaborative community to competitive market: The quest to build a crowdsourcing platform for social innovation. *R&D Management*, 49(3): 356-368. DOI: 10.1111/radm.12372
- Kuznets S. (1974), *Population, Capital and Growth: Selected Essays*. London: Heinemann Educational.
- Langlois R.N. (2003). The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and corporate change*, 12(2): 351-385. DOI: 10.1093/icc/12.2.351

- Laursen K., Salter A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2): 131-150. DOI: 10.1002/smj.507
- Lecocq X., Demil B., Ventura J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *Management*, 13(4): 214-225. DOI: 10.3917/mana.134.0214
- Lettice F., Parekh M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1): 139-158. DOI: 10.1504/IJTM.2010.033133
- Lichtenthaler U. (2008). Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. *IEEE transactions on engineering management*, 55(1): 148-157. DOI: 10.1109/TEM.2017.2654362.
- Lounsbury M., Ventresca M., Hirsch P.M. (2003). Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling. *Socio-economic review*, 1(1): 71-104. DOI: 10.1093/sococo/1.1.71
- Maclean M., Harvey C., Gordon J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7): 747-763. DOI: 10.1177/0266242612443376
- Martins T.C.M., de Souza Bermejo P.H., de Souza W.V.B. (2015). Open innovation for citizen coproduction. In: Kó A., Francesconi E. (eds.), *Electronic Government and the Information Systems Perspective*. EGOVIS 2015. Lecture Notes in Computer Science, vol 9265. Springer, Cham. DOI: doi.org/10.1007/978-3-319-22389-6_13
- Mulgan G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2): 145-162. DOI: 10.1007/s12208-019-00241-3
- Mumford M.D. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity research journal*, 14(2): 253-266. DOI: 10.1207/S15326934CRJ1402_11
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Musche M., Adamescu M., Angelstam P., Bacher S., Bäck J., Buss H.L., C. Duffy, G. Flaim, J. Gaillardet, G.V. Giannakis, P. Haasek, L. Halada, W.D. Kissling, L. Lundin, G. Matteucci, H. Meesenburg, D. Monteith, N.P. Nikolaidis, S. Klotza (2019). Research questions to facilitate the future development of European long-term ecosystem research infrastructures: A horizon scanning exercise. *Journal of environmental management*, 250: 109479. DOI: 10.1016/j.jenvman.2019.109479
- Nicholls Alex (2006). *Social Entrepreneurship*. In: Carter, Sara and Evans-Jones, Dylan (eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. Financial Times Prentice Hall, Harlow: 220-242.
- O'Sullivan D., Dooley L. (2009). *Applying Innovation*. SAGE Publications, United Kingdom.
- Oeij P.R., van der Torre W., Vaas F., Dhondt S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101: 243-254. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.04.028
- Olsson P., Moore M.L., Westley F.R., McCarthy D.D. (2017). The concept of the Anthropocene as a game-changer: a new context for social innovation and

- transformations to sustainability. *Ecology and Society*, 22(2): 28-43. DOI: 10.5751/ES-09310-220231
- Phillips W., Lee H., Ghobadian A., O'Regan N., James P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3): 428-461. DOI: 10.1177/1059601114560063
- Planing, P. (2015). Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open journal of business model innovation*, 1, 11: 1-11.
- Pol E., Ville S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of socio-economics*, 38(6): 878-885. DOI: 10.1016/j.socec.2009.02.011
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89: 1-2. DOI: <http://www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf>
- Prahalad C.K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of product innovation management*, 29(1): 6-12. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x
- Rahdari A., Sepasi S., Moradi M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137: 347-360. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.159
- Rayna T., Striukova L. (2019). Open social innovation dynamics and impact: exploratory study of a fab lab network. *R&D Management*, 49(3): 383-395. DOI: 10.1111/radm.12376
- Reyers B., Folke C., Moore M.L., Biggs R., Galaz V. (2018). Social-ecological systems insights for navigating the dynamics of the Anthropocene. *Annual Review of Environment and Resources*, 43: 267-289. DOI: 10.1146/annurev-environ-110615-085349
- Roberts E.B. (1988). What we've learned: Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 31(1): 11-29. DOI: 10.1080/08956308.1988.11670497
- Schneider S., Spieth P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17, 01: 1340001. DOI: 10.1142/S136391961340001X
- Stock R.M., Oliveira P., von Hippel E. (2015). Impacts of hedonic and utilitarian user motives on the innovativeness of user-developed solutions. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3): 389-403. DOI: 10.1111/jpim.12201
- Tate W.L., Bals L. (2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3): 803-826. DOI: 10.1007/s10551-016-3344-y
- Teece D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6): 285-305. DOI: 10.1016/0048-7333(86)90027-2
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7): 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

- Templier M., Paré G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1): 6-22. DOI: 10.17705/1CAIS.03706
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1): 46-67. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
- Vrontis D., Basile G., Andreano M.S., Mazzitelli A., Pappasolomou I. (2020). The profile of innovation driven Italian SMEs and the relationship between the firms' networking abilities and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 114: 313-324. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.04.009
- Weller C., Kleer R., Piller F.T. (2015). Economic implications of 3D printing: Market structure models in light of additive manufacturing revisited. *International Journal of Production Economics*, 164: 43-56. DOI: 10.1016/j.ijpe.2015.02.020
- Westley F., Antadze N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2): 1-19.
- Yunus M. (2007). *Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty*. Public Affairs.
- Zapf W. (2018) Wandel, sozialer. In: Kopp J., Steinbach A. (eds.) *Grundbegriffe der Soziologie*. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0_97

Web references

- <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f/language-en>
- <https://corporate.danone.it/chi-siamo/SIAMO-UNA-B-CORP.html>
- <https://www.agenziacoessione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/>

Business platform ecosystem: un nuovo modello organizzativo per l'innovazione sostenibile

Mario Calabrese*, Antonio La Sala**, Antonio Laudando***

Ricevuto 20/10/2020 – Accettato 15/12/2020

Sommario

Nonostante il crescente interesse emerso in letteratura verso l'innovazione sostenibile, l'attenzione tributata ai modelli di business sostenibili è relativamente nuova. Questo lavoro costituisce un primo passo in questa direzione. Un modello di business sostenibile è il risultato di sinergie tecnologiche e organizzative orientate a nuove modalità di creazione e distribuzione del valore.

Viene, dunque, analizzato un emergente modello di business – il *business platform ecosystem* – in grado di legare insieme (e su più livelli di analisi) le esigenze dei diversi attori socioeconomici e quello delle comunità coinvolte nell'ottica della sostenibilità, integrando la leva tecnologica a quella organizzativa. Il paper indaga, in questa direzione, le condizioni attraverso le quali un *business platform ecosystem* si evolve in un *sustainable business platform ecosystem* evidenziando, in particolare, il ruolo fondamentale svolto dal *platform sponsor* e dallo strumento utilizzato da quest'ultimo, l'algoritmo. Il framework proposto può essere utilizzato come guida nell'implementazione di strategie innovative ibride e sostenibili.

Parole chiave: Innovazione sostenibile; business model; business platform ecosystem; business platform ecosystem sostenibile.

* Ricercatore RtdB. Dipartimento di Management. Università di Roma "Sapienza". mario.calabrese@uniroma1.it

** Assegnista di ricerca. Dipartimento di Management. Università di Roma "Sapienza". antonio.lasala@uniroma1.it

*** Dottorando. Dipartimento di Management. Università di Roma "Sapienza". antonio.laudando@uniroma1.it

Corporate Governance and Research & Development Studies, n. 2-2020
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds2-2020oa10563)

Abstract

Business platform ecosystem: a new organizational model for sustainable innovation

Despite the growing interest that has emerged in the literature towards sustainable innovation, the attention paid to sustainable business models is relatively new. This work constitutes the first step in this direction. A sustainable business model is the result of technological and organizational synergies oriented towards new ways of creating and distributing value.

Therefore, an emerging business model – the business platform ecosystem – is analyzed which is able to link together the needs of the several socio-economic actors and the communities involved in fostering sustainability. In this direction, the paper investigates conditions under which a business platform ecosystem evolves into a sustainable business platform ecosystem, highlighting the fundamental role played by the platform sponsor and the algorithm, the tool used by the latter. The proposed framework can be used as a guide in the implementation of innovative hybrid and sustainable strategies.

Keywords: Sustainable innovation; Business model; business platform ecosystem; sustainable business platform ecosystem.

1. Introduzione

Impiegato per la prima volta nel 1992, durante la prima Conferenza ONU sull'ambiente, la sostenibilità è stata definita come *un modello di sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri* (ONU, 1992).

A partire da questa prima definizione di natura ecologica, il concetto ha subito una graduale evoluzione, comprendendo anche una dimensione economica e sociale. Si è cominciato – di conseguenza – a studiare modelli di sviluppo che ripensassero il rapporto uomo-ambiente con l'obiettivo di costruire un equilibrio globale con l'ecosistema, dando vita a una nuova, integrata, forma di sviluppo: lo sviluppo sostenibile.

Lo sviluppo sostenibile promuove, dunque, un'idea di benessere che ruota intorno a tre dimensioni: la sostenibilità ambientale (responsabilità nell'utilizzo delle risorse), la sostenibilità economica (capacità di generare reddito e lavoro), la sostenibilità sociale (sicurezza, salute, giustizia e ricchezza).

Negli ultimi vent'anni si è assistito a un aumento dell'interesse verso il tema della sostenibilità (Aghion *et al.*, 2009; EC, 2010; Montalvo *et al.*, 2011; Cillo *et al.*, 2019) e diverse sono le forze di rilevanza storica che contribuiscono a questo interesse. In primo luogo, il numero significativo di

sfide a lungo termine che il mondo sta affrontando, il cambiamento climatico, l'invecchiamento della popolazione, la desertificazione, la scarsità d'acqua, l'inquinamento, la scarsità di risorse critiche (Montalvo *et al.*, 2006; Taleb, 2012; Harari, 2018). In secondo luogo, il riorientamento del contesto socioeconomico internazionale verso la multipolarità degli interessi e la conseguente necessità di ridefinire le regole del gioco competitivo (Foray, 2009; Contractor *et al.*, 2010; Taleb, 2018).

In terzo luogo, la crescente sfiducia e la delegittimazione, in un sempre maggiore numero di economie avanzate, verso le politiche volte a garantire il benessere sociale e l'occupazione dopo il tracollo economico del 2008. La crisi finanziaria ha reso evidente come una mentalità "contingente", centrata su strategie, politiche e azioni a breve termine, possa risultare in perdita di equilibrio sociale, shock ecologici, profonde spaccature nel tessuto valoriale (Harari, 2018).

Nell'ampio dibattito sociopolitico, c'è largo consenso sull'urgenza di generare nuova innovazione per fare fronte a queste sfide (CE, 2009; CE, 2010; OCSE, 2010, 2011, 2012). La competitività futura non è più definita attraverso la sola capacità di sopravvivenza nei mercati attuali, ma soprattutto attraverso la capacità di creare nuovi mercati sostenibili retti dall'innovazione (Montalvo *et al.*, 2011). Nel caso delle sfide poste dalla sostenibilità, la nozione di innovazione – in particolare quella di innovazione sostenibile legata ai modelli di business – è stata spesso ritenuta vincente (Porter e Kramer, 2011). Ciò emerge con chiarezza dal grande aumento di capitale che confluisce in innovazioni sostenibili (Ethical Markets Media, 2011; Montalvo *et al.*, 2011). Le innovazioni sostenibili stanno creando nuovi mercati globali, consentendo la specializzazione intelligente di alcune regioni e offrendo ai governi orizzonti a lungo termine e nuovi spazi per l'azione politica (West, 2017; Harari, 2018; Mattila *et al.*, 2020). Tali evidenze hanno contribuito ad accrescere l'interesse delle imprese verso l'implementazione di modelli di business sostenibili (Latour, 2020). Nonostante la grande centralità del tema in esame, tuttavia, poco ancora è stato detto su come le innovazioni (sostenibili) possano essere indirizzate a creare modelli di business sostenibili, stabilendo un collegamento tra l'impresa e i suoi sopra-sistemi di riferimento (Barile, 2009; Boons e Wagner, 2009; Wever *et al.*, 2010; OCSE, 2012; Cillo *et al.*, 2019; Latour, 2020). Il presente lavoro mira a colmare questo gap.

Il lavoro è organizzato come segue: dopo un inquadramento del concetto di innovazione sostenibile (Sezione 2) e l'analisi della sua relazione con la nozione di business model (Sezione 2.1), il paper si occupa di studiare il fenomeno del business ecosystem platform (Sezione 3) come modello emergente per la diffusione di innovazione sostenibile (Sezione 4). Seguono le implicazioni e i limiti della ricerca (Sezione 5) e le conclusioni (Sezione 6).

2. Innovazione sostenibile: lo stato dell'arte

Sebbene l'espressione "innovazione sostenibile" sia stata – nell'ultimo decennio – ampiamente utilizzata, il numero di definizioni presenti in letteratura è limitato. In particolare, Carrillo-Hermosilla *et al.* (2010) – nella review sistematica da loro condotta e successivamente richiamata da Cillo *et al.* (2019) – elencano definizioni di innovazione che si concentrano sulla sostenibilità ecologica, sull'eco-innovazione e sull'innovazione ambientale, introducendo una propria definizione di eco-innovazione come "innovazione che migliora le prestazioni ambientali" (Carrillo-Hermosilla *et al.*, 2010: 1075).

In questa direzione si era mossa anche la Commissione Europea che aveva definito l'eco-innovazione come "la produzione, l'assimilazione o lo sfruttamento di una innovazione nei prodotti, nei processi di produzione, nei servizi o nei metodi di gestione e di business che mira a prevenire o a ridurre in modo sostanziale il rischio ambientale, l'inquinamento e altri potenziali impatti negativi dall'uso delle risorse (compresa l'energia)" (CE, 2008). È interessante notare che la stessa Commissione Europea aveva, l'anno prima, collegato l'eco-innovazione alla sostenibilità dichiarando (CE, 2007): "l'eco-innovazione è qualsiasi forma di innovazione che mira ad un progresso significativo e dimostrabile verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile, attraverso la riduzione degli impatti sull'ambiente o il raggiungimento di un uso più efficiente e responsabile delle risorse naturali, compresa l'energia".

Basandosi su quanto emerge dal dibattito europeo e sulla sintetica definizione proposta da Carrillo-Hermosilla *et al.* (2010), dunque, l'*innovazione sostenibile* può definirsi come *innovazione che migliora le prestazioni di sostenibilità*, dove tali prestazioni includono criteri ecologici, sociali ed economici. Tuttavia, poiché tali criteri – costruttivisti e di natura culturale – sono mutevoli nel tempo e nello spazio, l'innovazione sostenibile avrà significati e caratteristiche diverse in contesti diversi (ad esempio, si può operare una distinzione tra economie sviluppate, emergenti e *Base-of-the-Pyramid* – Hart e Milstein, 1999; Prahalad and Hart, 2002; Prahalad, 2005; Seelos and Mair, 2005, 2007; Tukker *et al.*, 2008; Yunus *et al.*, 2010). Le innovazioni necessarie per lo sviluppo sostenibile, comunque, devono superare gli adeguamenti incrementali e richiedono la trasformazione di parti ben più ampie dei soli sistemi di produzione o di consumo (Boons, 2009). Le innovazioni di natura incrementale – siano esse di prodotto o di processo (Arrow, 1962; Henderson e Clark, 1990; Rogers, 1995; Rogers & Rogers, 1998) – possono, infatti, condurre solo a successivi miglioramenti delle prestazioni di sostenibilità, ma non ad una vera riconfigurazione di sistema (Afuah, 1998; Truffer, 2003; Kirschten, 2005; Tukker e Tischner, 2006; Wagner, 2012; Larson, 2000; Frenken *et al.*, 2007; Schaltegger e Wagner, 2011). Lo stesso concetto

di innovazione sostenibile, infatti, assume diversa accezione a seconda del livello di analisi: organizzativo, inter-organizzativo o sociale (Mahajan, 2010; Boons *et al.*, 2013; Boons & Lüdeke-Freund, 2013).

A livello organizzativo, l'attenzione si concentra sulla singola impresa e sulle sue capacità innovative. In questo caso, la letteratura si concentra sulla capacità della singola struttura di sviluppare tecnologie verdi e su come tale capacità sia legata alle altre funzioni d'impresa (e.g. il marketing o la produzione) per l'elaborazione di una proposta di valore efficace. Sebbene siano molti i contributi che forniscono strumenti a tal fine (Jaffe e Palmer, 1997; Brunnermeier e Cohen, 2003; Montalvo, 2008), la comprensione dell'effettivo processo resta limitata (Visser *et al.*, 2008). Molto più spesso le organizzazioni sono trattate come scatole nere (Arimura *et al.*, 2007; Taleb, 2010) nelle quali il processo innovativo è opaco: si constatano gli effetti delle azioni implementate a livello strategico, ma non si ha modo di determinare quali eventi li hanno, a loro volta, prodotti.

Al livello inter-organizzativo sono, invece, meglio messi a fuoco i fattori che condizionano la capacità innovativa dell'impresa e le loro interazioni (Edquist, 1997; Weber e Hemmelskamp, 2005; Kemp e Volpi, 2008; Saint Jean, 2008; Seuring e Müller, 2008). Un filone rilevante, in questa direzione, mira ad identificare i nodi della rete inter-organizzativa coinvolti nella generazione di innovazione (Hekkert *et al.* 2007; Lupova-Henry e Dotti, 2019). Gli studi inter-organizzativi, dunque, mettono a fuoco la rilevanza delle relazioni con gli altri attori nella governance del processo d'innovazione sostenibile (Doganova e Eyquem-Renault, 2009; Bolton & Hannon, 2016). Gli studi a livello sociale tracciano un confine ancora più ampio, mirando a comprendere quelle che vengono chiamate *transizioni* (Smith *et al.*, 2010) o *salti di paradigma* (Kuhn, 1962). Esiste, in particolare, un crescente numero di studi che mira a ricondurre i cambiamenti sociali ai cambiamenti tecnologici (Geels, 2005; West, 2017). Tali studi si concentrano sull'inquadramento del valore che riunisce gli attori intorno a una tecnologia, esistente o nuova (Genus e Coles, 2008; Bartumeus *et al.*, 2019).

In questa direzione, Hall and Clark (2003) evidenziano un aspetto cruciale: senza una reale creazione e diffusione del valore prodotto nel tessuto sociale, lo stesso processo di innovazione sostenibile non può avere successo. Un'ulteriore condizione per la realizzazione e diffusione di innovazioni sostenibili, dunque, è la possibilità che i loro effetti si dispieghino nel più ampio scenario socioeconomico (Latour, 2020). Emerge, cioè, una natura sistemica, architeturale, radicale¹ dell'innovazione sostenibile, riferita

¹ Anche la radicalità di un'innovazione è importante (Kleinknecht, 1999; Markides e Gerroski, 2005), poiché presenta rilevanti implicazioni in termini di attori coinvolti e nuovi

soprattutto alle modalità in cui i gruppi di componenti che realizzano l'innovazione sono interconnessi (Davies e Brady, 2000; Hall e Vredenburg, 2003; Elzen *et al.*, 2004; Grin *et al.*, 2010). L'innovazione sostenibile, dunque, va oltre l'eco-innovazione, perché include obiettivi sociali ed è più chiaramente legata al processo olistico e a lungo termine dello sviluppo sostenibile. In questa direzione, la definizione che segue ne coglie, forse, l'essenza (Charter *et al.*, 2008; Charter e Clark, 2007): l'innovazione sostenibile è un processo in cui le considerazioni sulla sostenibilità (ambientale, sociale, economica) sono integrate nei sistemi sociali e d'impresa, dalla generazione di idee fino alla loro implementazione. Ciò vale per prodotti, servizi e tecnologie, così come per nuovi modelli organizzativi e di business. Non si tratta, dunque, di un processo lineare o meccanico, ma di un ecosistema formato da continue interazioni tra economia, società e ambiente (Malerba, 2002; Hsieh *et al.*, 2017), un ecosistema di attori e relazioni in cui la collaborazione assume un ruolo strategico imprescindibile (Foxon & Pearson, 2008; Smorodinskaya *et al.*, 2017; Godin e Gaglio, 2019).

Radicalità, sistematicità e dimensione “architetturale”, d'altra parte, costituiscono importanti barriere per le imprese che desiderino implementare un modello di business centrato sull'innovazione sostenibile. Tali imprese, perciò, dovranno puntare all'allineamento delle spinte motivazionali con gli attori e i sopra-sistemi di riferimento (Barnard, 1968; Barile, 2009). Guardare all'innovazione sostenibile attraverso la lente del modello di business, in tal senso, potrebbe fare luce su come affrontare questa sfida.

2.1. L'emergente relazione tra l'innovazione sostenibile e i modelli di business

Il concetto di modello di business pone l'accento sull'evidenza che, per avere successo, un'impresa deve combinare risorse, competenze e capacità in un bilanciamento coerente col contesto e con i propri obiettivi (Teece, 2010, 2016). Tali elementi includono la *value proposition*, la configurazione delle risorse per la creazione di valore (includendo, ad esempio, il modo in cui un'impresa costruisce legami con i fornitori e i clienti) e un modello di distribuzione del valore creato che evidenzia come il valore e lo sforzo sostenuto siano ripartiti tra gli attori del sistema socioeconomico (Boons e Leu-deke-Freund, 2013). Il concetto di modello di business è diventato popolare negli anni '90, in gran parte a causa dell'ascesa delle *imprese-in-rete* che

mercati (Von Hippel, 1994; Truffer, 2003; Smith, 2007). Ad esempio, Christensen (2003) ha mostrato come, nell'industria dell'hard disk, l'innovazione dirompente spesso influisce sugli operatori storici che non sono abbastanza aperti ai cambiamenti tecnologici più fondamentali.

sembravano sfidare le logiche di business esistenti, fornendo servizi “gratuiti” ai clienti attraverso piattaforme per gli scambi di mercato tra *users* e *providers* (Ludbrook *et al.*, 2019). Tali modelli di business erano legati all’innovazione sostenibile e allo sviluppo sostenibile in due modi diversi. In primo luogo, come sottolineano Boons e Leudeke-Freund (2013), la necessità di cambiare i modelli di business esistenti era legata al concetto di capitalismo naturale (Hawken *et al.*, 1999) e al meccanismo di distruzione creatrice dei business esistenti ai fini della sostenibilità (Schumpeter, 1934; Hart e Milstein, 1999). In secondo luogo, la nascita di nuovi modelli di business è stata fondamentale per sostenere il cosiddetto *product-to-service switch* (Tukker e Tischner, 2006; Okkonen e Suhonen, 2010; Kley *et al.*, 2011).

I modelli di business, dunque, hanno il potenziale per spiegare la relazione tra l’innovazione sostenibile e le strategie aziendali consentendo, allo stesso tempo, di porre l’accento su due questioni rilevanti: la questione tecnologica e quella organizzativa.

Per quanto riguarda la prima, secondo Wells (2008), il modello di business può essere utilizzato come unità analitica per esplorare e comprendere le logiche socioeconomiche che ruotano attorno al soddisfacimento di specifiche esigenze attraverso specifici artefatti tecnologici che mettono in contatto fornitori e clienti attraverso relazioni di scambio economico. In altre parole, il modello di business agisce come mediatore tra le modalità di realizzazione degli artefatti tecnologici, gli artefatti stessi e il loro utilizzo finale, influenzando anche la percezione di queste tecnologie da parte di altri stakeholder primari quali clienti, regolatori e concorrenti (Cillo *et al.*, 2019).

Per quanto attiene alla seconda, Birkin *et al.* (2009 a, b) e Stubbs e Cocklin (2008) inquadrano la nascita e lo sviluppo di nuovi modelli di business come l’espressione di cambiamenti organizzativi e culturali che integrano le esigenze e le aspirazioni di sviluppo sostenibile impiegandole come vettore di modernizzazione ecologica (Rapporto Brundtland, 1987; Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, 2015). Tale cambiamento riguarda, dunque, l’implementazione di paradigmi alternativi e diversi dalla visione neoclassica del mondo, che modellano la cultura, la struttura e le routine delle organizzazioni, riorientando il business verso lo sviluppo sostenibile (Foxon e Pearson, 2008; van Geenhuizen e Ye, 2014).

Un modello di business sostenibile è, così, il risultato di sinergie tecnologiche e organizzative orientate verso nuove modalità di creazione e distribuzione del valore. In questa direzione, il concetto di modello di business mette in evidenza tre aspetti vitali per l’innovazione sostenibile (Foxon e Pearson, 2008; Smorodinskaya *et al.*, 2017; Wu *et al.*, 2017):

- a) la *value proposition* rende esplicito che il rapporto tra l’impresa e i suoi clienti non si costruisce attorno a un prodotto o a un servizio specifico,

ma piuttosto attraverso lo scambio del valore creato. Ai fini della sostenibilità, questo ha il vantaggio di mettere a fuoco l'equilibrio tra valore economico, sociale ed ecologico;

- b) la configurazione della creazione di valore punta direttamente verso il sistema più ampio di cui l'azienda fa parte, sia tecnicamente che socialmente. Essa chiarisce che le attività dell'azienda sono integrate, parti essenziali in un sistema più ampio;
- c) la distribuzione dei costi sostenuti e dei benefici ottenuti indica la necessità di realizzare vere sinergie e di un equilibrato bilanciamento degli interessi di tutti gli attori e delle comunità coinvolte (Bartumeus *et al.*, 2019).

Nonostante il crescente interesse emerso in letteratura, tuttavia, l'attenzione tributata ai modelli di business sostenibili è relativamente nuova. Nella prossima sezione, dunque, verrà analizzato un nuovo emergente modello di business – quello delle piattaforme – in grado di legare insieme (e su più livelli di analisi), integrando la leva tecnologica a quella organizzativa, le esigenze dei diversi attori socioeconomici e quello delle comunità coinvolte nell'ottica della sostenibilità.

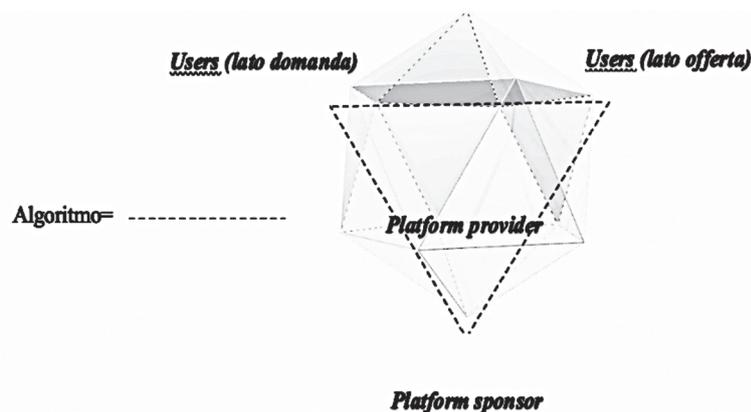
3. Il business platform ecosystem: un nuovo emergente modello di business per l'innovazione sostenibile

Con l'ibridazione delle tecnologie digitali si è assistito alla nascita di nuovo modello organizzativo che sta egemonizzando il mercato: la *business platform*. (McIntyre *et al.*, 2020; Parker e Van Alstyne, 2018; Teece, 2016). In letteratura, una *business platform* è definita come l'insieme di prodotti, servizi o tecnologie sviluppati da una o più aziende che formano una base tecnologica su cui altre aziende possono sviluppare servizi, prodotti e tecnologie complementari, generando potenziali effetti di rete. (Gawer e Cusumano, 2013; Eisenman *et al.*, 2011; Evans, 2003; Barile *et al.*, 2019; Tsujimoto *et al.*, 2018). La *business platform* è così caratterizzata da un *ecosystem* dinamico ed interattivo in cui le parti creano e scambiano valore (McIntyre D. *et al.* 2020). In letteratura, il termine *business platform ecosystem* viene utilizzato per indicare (Gawer e Cusumano, 2002a, 2002b; Jacobides *et al.*, 2018; Teece, 2016; Hein *et al.*, 2020) la popolazione di attori che co-creano valore con il proprietario della *business platform* sviluppando applicazioni e soluzioni da utilizzare sulla stessa. I soggetti caratterizzanti il *business platform ecosystem* sono (Parker e Van Alstyne, 2012):

- gli *users* (lato della domanda): sono i consumatori (individui o imprese) dei servizi offerti dalla *business platform*;

- gli *users* (lato offerta): sono gli sviluppatori dei contenuti e delle applicazioni complementari alla *business platform*. Essi sfruttano le interfacce (API – *Application Programming Interface*) della *business platform* per poter creare un determinato prodotto o servizio complementare alla stessa (es. giochi, applicazioni, servizi etc.);
- il *platform provider*: è il punto di contatto per gli utenti della *business platform*. Tale ruolo può essere svolto da una impresa o da molte imprese;
- il *platform sponsor (owner)*: è il progettista generale e titolare dei diritti di proprietà intellettuale della *business platform*. Esso stabilisce componenti, regole e architetture comuni all'interno della stessa e interviene per facilitare l'incontro tra domanda e offerta. Si tratta solitamente di una o più imprese, dette leader di piattaforma (Gawer e Cusumano, 2002a, 2002b). Queste ultime, avendo fatto emergere il loro prodotto, servizio o tecnologia come elemento core della *business platform*, possono influenzare le dinamiche dell'intero *ecosystem*.

Fig.1 – I soggetti caratterizzanti il *business platform ecosystem*



Fonte: nostra rielaborazione da Parker e Van Alstyne, 2012, p. 5.

Come emerge dalla figura 1, il *business platform ecosystem* riesce ad innescare un processo di creazione di valore derivante sia dalle innovazioni apportate dalle imprese complementari che dalla capacità di stabilire una rapida connessione tra domanda e offerta (Gawer, 2020; Yablonsky, 2018). In particolare, i *business platform ecosystem* “sono in grado di connettere e far interagire risorse con dinamiche aggregative di alto livello, per generare potenzialmente valore, sia per gli attori che interagiscono sul *business platform*”

ecosystem sia per lo stesso *business platform ecosystem*” (Accoto, 2017, 114). I diversi soggetti aderenti al *business platform ecosystem* dialogano e sono connessi tra loro attraverso gli algoritmi (Van Dijk *et al.*, 2018). In particolare, l’algoritmo, sulla base delle istruzioni fornitegli, processa una quantità infinita di dati, fornisce ad ogni domanda o problema una soluzione ben precisa e pone in rapida connessione tra loro i soggetti aderenti al *business platform ecosystem* (Li *et al.*, 2015; Janssen e Kuk, 2016). Gli algoritmi di funzionamento del *business platform ecosystem* sono progettati dal *platform sponsor* sulla base dei seguenti aspetti critici:

- *necessità di standard condivisi* per fornire chiarezza su come i soggetti che compongono il *business platform ecosystem* interagiscono tra di loro;
- *definizione e condivisione di regole di partecipazione al business platform ecosystem*. Le regole di partecipazione disciplinano il ruolo dei soggetti aderenti al *business platform ecosystem* e ne definiscono diritti e doveri;
- *effetti di rete diretti e indiretti*: dipendono sia da un incremento del volume di utenti aderenti al *business platform ecosystem* sia da un incremento del volume di contenuti offerti dallo stesso creando così un circolo virtuoso. Il valore del *business platform ecosystem* è positivamente collegato al numero di utenti che vi aderiscono;
- *grado di apertura verso l’esterno del business platform ecosystem*: considerate le quattro categorie di soggetti che lo compongono si possono ipotizzare diversi gradi di apertura del *business platform ecosystem* verso l’esterno: si tratta di stabilire quali componenti devono essere sviluppati dal *platform sponsor* e quali componenti dovranno essere sviluppati dagli sviluppatori esterni (Castells, 2011; Parker *et al.*, 2017; Eisenman *et al.*, 2006, 2009, 2011; Evans, 2003; Parker e Van Alstyne, 2000, 2005, 2012, 2014).

Sulla base della finalità che lega i suddetti aspetti critici, i *business platform ecosystem* possono essere distinti in due categorie (Evans e Gawer, 2016; Cusumano *et al.*, 2019):

- di *innovazione*, il cui scopo è l’ideazione e lo sviluppo di nuovi prodotti e processi;
- di *transazione*, il cui scopo è quello di fungere da semplici intermediari tra domanda e offerta.

A prescindere dalla tipologia, il *business platform ecosystem*, incidendo sulle dinamiche competitive internazionali e sull’evoluzione di molte traiettorie tecnologiche, sta rivoluzionando le logiche di mercato. Esso, infatti, non è una semplice realtà tecnologia ma un vero e proprio modello organizzativo che consente alle organizzazioni di riferimento di travalicare i confini

del proprio mercato (McIntyre D., *et al.*, 2020; Simone C., 2020). In particolare, la peculiarità di questo nuovo modello organizzativo è quella di sfruttare la tecnologia per connettere persone, organizzazioni e risorse all'interno di un ecosistema interattivo che è in grado di riprodursi costantemente. Rahman e Thelen (2019) sottolineano che i *business platform ecosystem* riescono ad espandersi in diversi mercati anche grazie alle politiche economiche particolarmente favorevoli adottate dagli Stati. Tali capacità riproduttive consentono al *business platform ecosystem* di crearsi e ricrearsi realizzando differenti strategie di diversificazione al fine di attaccare o creare nuovi mercati (Simone *et al.*, 2020). In sostanza, il *business platform ecosystem*, attraverso il linguaggio algoritmico, riesce a combinare funzionalità e tecnologie anche molto diverse tra loro (ad es. tecnologie verdi² e blu³) ed espandersi in nuovi mercati (Greenfield, 2017). Esso può così evolversi in un *sustainable business platform ecosystem* ossia in un modello organizzativo sostenibile⁴ (Mattila *et al.*, 2020) in grado di sviluppare soluzioni innovative, ibride e sostenibili. Costituisce un chiaro esempio di questa dinamica l'integrazione tra tecnologie verdi e tecnologie blu. Le Tecnologie verdi, in particolare, rendono possibile la gestione congiunta delle emergenti questioni ambientali e della creazione di valore (OECD, 2009; 2011); le Tecnologie blu – le emergenti tecnologie digitali – aprono nuovi spazi di possibilità e di opportunità. Il binomio verde-blu, dunque, consente il coordinamento e la cura del tessuto sociale, coniugando l'economia verde del capitalismo ambientalista con l'economia blu del capitalismo digitale, dando vita a nuovi modelli di coordinamento e a nuovi meccanismi di governance (Floridi, 2020).

4. La diffusione di innovazione sostenibile attraverso i business platform ecosystem

Questa sezione intende far luce sulle modalità attraverso le quali emerge un *sustainable business platform ecosystem* e sull'importanza rivestita dal *platform sponsor* e dall'algoritmo in questa fase di emersione. In particolare, il linguaggio algoritmico caratterizza diversi momenti del *business platform*

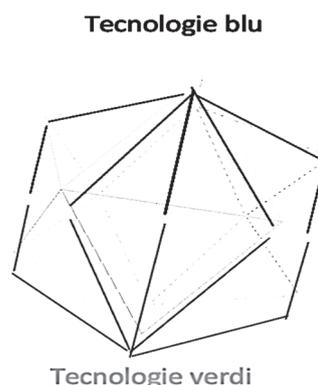
² *Tecnologie verdi*: Tecnologie che rendano possibile la creazione di valore e la gestione delle problematiche ambientali in maniera innovativa (OECD, 2009; 2011).

³ Per *tecnologie blu* intendiamo le emergenti tecnologie digitali.

⁴ Le Nazioni Unite (UN) con l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile chiedono esplicitamente alle organizzazioni di sfruttare la loro creatività per fronteggiare la sfida dello sviluppo sostenibile (Onu, 2015). Lo *sviluppo sostenibile* è quello che soddisfa le necessità delle attuali generazioni senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie (Onu, 1987).

ecosystem: a) *raccolta e filtraggio dei dati* effettuata attraverso algoritmi che registrano, elaborano e filtrano in tempo reale le attività di ciascun utente e le informazioni provenienti dai mercati esterni; b) *condivisione delle informazioni, conoscenze e tecnologie*: i soggetti aderenti al *business platform ecosystem* adottano il linguaggio algoritmico per comunicare tra loro e condividere informazioni, conoscenze e tecnologie; c) *ibridazione delle tecnologie*: il *business platform ecosystem* sfrutta il linguaggio algoritmico per far dialogare e fondere tra loro tecnologie apparentemente lontane. Infatti, dato che le diverse tecnologie “dialogano” tra loro attraverso il linguaggio algoritmico (Greenfield, 2017), il *business platform ecosystem* riesce, tramite esso, a far dialogare e fondere la propria tecnologia con le altre. Questa peculiarità consente al *business platform ecosystem* di fondere ed ibridare le tecnologie verdi e le tecnologie blu e di evolversi in un *sustainable business platform ecosystem*.

Fig. 2 – Il *sustainable business platform ecosystem*



Fonte: nostra elaborazione.

Nella fig. 2 viene mostrato che, per quanto possano sembrare separate, le tecnologie verdi e le tecnologie blu possono unirsi, perché i sistemi coinvolti parlano tutti la stessa lingua universale fatta di zeri e uno. In tal modo queste due tecnologie lontane possono fondersi in idee potenti e ibride (Greenfield, 2017), dando vita a un *sustainable business platform ecosystem*.

La costituzione di un *sustainable business platform ecosystem* si articola attorno a quattro step essenziali (Cusumano *et al.*, 2019):

- *Step 1: identificazione dei lati del mercato*: vengono scelti i lati del mercato da collegare e i soggetti che parteciperanno al *sustainable business*

platform ecosystem. In questa fase, il *platform sponsor* deve identificare le modalità attraverso le quali collegare due lati del mercato opposti tra loro (la domanda e l'offerta). Per fare ciò esso si servirà di un insieme di algoritmi in grado di porre in rapida connessione le due parti (Van Dijk *et al.*, 2018). Aspetto molto importante nella scelta degli algoritmi è rivestito dalle istruzioni elementari, chiare e non ambigue che il *platform sponsor* fornisce agli algoritmi stessi. L'algoritmo risolve così il problema e prende la decisione attraverso le istruzioni fornitegli dal *platform sponsor*. Tali istruzioni devono essere le seguenti:

- istruzione 1: ricerca degli sviluppatori di tecnologie green (lato offerta)
 - istruzione 2: ricerca degli users green⁵ (lato domanda)
 - istruzione 3: mettere in connessione i due lati individuati;
- *Step 2: risoluzione del problema “uovo o gallina”*: riguarda il lancio del *business platform ecosystem* e la risoluzione del problema “uovo o gallina”. Vengono determinate le modalità attraverso le quali attrarre un numero crescente di utenti e sviluppatori al *business platform ecosystem* al fine di generare effetti di rete. Un *business platform* non può acquisire venditori se non ci sono clienti sul sito e parallelamente un acquirente non utilizzerà la stessa se non c'è una sufficiente varietà di offerta. Il *platform sponsor* deve incoraggiare così l'accesso al *business platform ecosystem* o a un gruppo di acquirenti o un gruppo di sviluppatori o ad entrambi. Il principio generale è quello di acquisire i primi clienti attraverso una tecnologia innovativa. Nel caso specifico del *sustainable business platform ecosystem* deve trattarsi di una tecnologia aperta e pronta a combinarsi e ricombinarsi continuamente con le nuove tecnologie green. Questa è la fase in cui il *platform sponsor* deve modellare i propri algoritmi tecnologici in modo che questi ultimi possano fondersi con le *green innovation* degli sviluppatori;
- *Step 3: progettare il modello di business*. In questa fase il *platform sponsor* deve aver cura di sviluppare un modello di business imperniato attorno a un modello di governance collaborativo in cui tutti i soggetti dialogano tra loro tramite algoritmi (Van Dijk *et al.*, 2018) e il momento decisionale all'interno dell'ecosistema è condiviso tra tutti i partecipanti. Tale momento decisionale deve essere caratterizzato dall'individuazione da parte degli algoritmi di una decisione condivisa e comune a tutti i partecipanti. In sostanza, il *sustainable business platform ecosystem*

⁵ Il *green user* o consumatore verde è un consumatore che acquista costantemente prodotti eco-compatibili e che è attivamente interessato ai problemi ambientali e alle sue soluzioni (Banyte *et al.*, 2010).

deve essere progettato in modo tale che tutti soggetti partecipano ai processi decisionali e ai processi di innovazione sostenibile (Ansell e Gash, 2008; Esposito De Falco *et al.*, 2017);

- *Step 4: stabilire ed applicare regole di condotta*: il *platform sponsor* deve stabilire e comunicare, attraverso gli algoritmi, le regole di partecipazione a tutti i partecipanti. Tra le regole che il *platform sponsor* deve certamente imporre e trasferire all'algoritmo ritroviamo sicuramente il rispetto dei criteri di sostenibilità stabiliti dall'Agenda 2030. Gli algoritmi devono poi essere istruiti sulle modalità di effettuazione dei controlli inerenti al rispetto delle regole e sulle modalità di irrogazione delle sanzioni in caso di comportamenti non conformi di uno dei partecipanti. L'algoritmo risolverà il problema e prenderà una decisione sulla base delle istruzioni elementari, chiare e non ambigue fornitegli dal *platform sponsor*. Più saranno stringenti le istruzioni fornite all'algoritmo dal *platform sponsor* minore sarà la libertà decisionale e la discrezionalità affidata ai singoli partecipanti del *business platform ecosystem*. In sostanza, il *platform sponsor* stabilisce il grado di decentramento decisionale e assume una funzione di indirizzo e di controllo del *business platform ecosystem* (Gawer e Cusumano, 2002a, 2002b; Gawer, 2011, 2014; Eisenman *et al.*, 2006, 2009, 2011; Cusumano *et al.*, 2019).

Attraverso i suddetti quattro step, viene a crearsi un modello organizzativo, il *sustainable business platform ecosystem*, caratterizzato da procedure peer-to-peer attraverso le quali i singoli player co-creano valore in modo sostenibile con il *platform sponsor* (Simone *et al.*, 2017; Barile *et al.*, 2017).

5. Contributo teorico e alla prassi manageriale

Nonostante le ricerche precedenti abbiano ampiamente studiato le strategie innovative del *business platform ecosystem*, manca ancora un focus sulle modalità attraverso le quali emerge un *sustainable business platform ecosystem* e sull'importanza rivestita dal *platform sponsor* e dall'algoritmo in questa fase di emersione. Questo lavoro costituisce un primo passo in questa direzione, facendo luce sulle procedure da seguire per costruire un *sustainable business platform ecosystem*. Viene fatta chiarezza sul ruolo fondamentale svolto dal *platform sponsor* e sullo strumento utilizzato da quest'ultimo, ossia l'algoritmo, per progettare un *sustainable business platform ecosystem*. Il lavoro offre anche un valido supporto nei processi decisionali che investono il *business platform ecosystem* nella scelta delle strategie da implementare. In particolare, viene proposto un framework che può essere utilizzato come guida nell'im-

plementazione di strategie innovative ibride e sostenibili. In particolare, viene spiegato come *un business platform ecosystem* può evolversi in un *sustainable business platform ecosystem* attraverso la progettazione di una tecnologia pronta a combinarsi e ricombinarsi con le nuove tecnologie green. Per ciò che attiene ai limiti della ricerca, questi sono da ricercarsi nella natura prettamente teorica del lavoro. Il principale limite, infatti, risiede nella necessità di sostenere questo studio con evidenze empiriche. Ricerche future saranno orientate a superare tale limitazione e ad approfondire il ruolo delle *hybrid innovation* che possono, grazie proprio ai *sustainable business platform ecosystem*, assumere direzioni, peculiarità e gradienti diversi.

6. Conclusioni

Questo paper ha fatto luce sulle modalità attraverso le quali le tecnologie verdi e blu possono fondersi in idee potenti e ibride attraverso il *business platform ecosystem*. In particolare, focalizzandosi sul ruolo del *platform sponsor* e sul linguaggio algoritmico adottato dai *business platform ecosystem*, la ricerca elabora un framework che illustra i meccanismi attraverso i quali è possibile costituire un *sustainable business platform ecosystem* che permette alle tecnologie verdi e blu di fondersi tra loro. Il paper mostra che la chiara identificazione di sviluppatori green e la costruzione di modello di governance collaborativo contribuiscono all'emersione del *sustainable business platform ecosystem*. Viene evidenziato che in tale modello di business il *platform sponsor* svolge un cruciale ruolo di indirizzo e controllo mentre l'algoritmo riveste un ruolo fondamentale nel porre in rapida connessione tutti i soggetti aderenti al *sustainable business platform ecosystem* e nel combinare funzionalità e tecnologie anche molto diverse tra loro come le tecnologie verdi e blu. Il *sustainable business platform ecosystem* rappresenta così un nuovo modello organizzativo che, consentendo di coniugare innovazione e sostenibilità e consentendo di intervenire pienamente sui limiti naturali (Crutzen, 2006), assolve compiutamente alla necessità di una torsione sostenibile dell'innovazione.

Riferimenti bibliografici

- Accoto C. (2017). *Il mondo dato: cinque brevi lezioni di filosofia digitale*. EGEA spa.
- Afuah A. (1998). *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*. Oxford University Press, Oxford.
- Aghion P., Hemous D., Veugelers R. (2009). No Green Growth without Innovation. *Bruegel, Policy Brief*. Issue 2009/07: 2-8.

- Ansell C., Gash A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4):543-571.
DOI:10.1093/jopart/mum032
- Arimura T., Hibiki A., Johnstone N. (2007). An empirical study of environmental R&D: what encourages facilities to be environmentally innovative. In: Johnstone, N. (Ed.). *Environmental policy and corporate behavior*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Arrow J.K. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155-173. DOI: 10.1007/978-1-349-15430-2_11
- Banytė J., Brazionienė L., Gadeikienė A. (2010). Investigation of green consumer profile: a case of Lithuanian market of eco-friendly food products. *Ekonomika ir vadyba*, (15), 374-383.
- Barile S., Grandinetti R., Simone C. (2019). The rise of a new business ecosystem? Insights by the strategies of exaptation and brokerage, In: IFKAD 2019, 14th edition of the *International Forum on Knowledge Asset Dynamics 2019*.
- Barile S., Simone C., Calabrese M. (2017). The economies (and diseconomies) of distributed technologies. *Kybernetes*, 46(5): 767-785. DOI: 10.1108/K-11-2016-0314
- Barile S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Torino: Giappichelli.
- Barnard C.I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Bartumeus F., Costa G.B., Eritja R., Kelly A.H., Finda M., Lezaun J., Okumu F., Quinlan M.M., Thizy D.C., Toè L.P., Vaughan M. (2019). Sustainable innovation in vector control requires strong partnerships with communities. *PLoS neglected tropical diseases*, 13(4): e0007204. DOI: 10.1371/journal.pntd.0007204
- Birkin F., Cashman A., Koh S.C.L., Liu Z. (2009a). New sustainable business models in China. *Business Strategy and the Environment*, 18, 64-77. DOI: 10.1002/bse.568
- Birkin F., Polesie T., Lewis L. (2009b). A new business model for sustainable development: an exploratory study using the theory of constraints in Nordic organizations. *Business Strategy and the Environment*, 18, 277-290. DOI: 10.1002/bse.581
- Bolton R., Hannon M. (2016). Governing sustainability transitions through business model innovation: Towards a systems understanding. *Research Policy*, 45(9), 1731-1742. DOI: 10.1016/j.respol.2016.05.003
- Boons F., Leudeke-Freund F. (2013). Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007
- Boons F., Montalvo C., Quist J., Wagner M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1-8. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.08.013
- Boons F., Wagner M.A. (2009). Assessing the relationship between economic and ecological performance: distinguishing system levels and the role of innovation. *Ecological Economics*, 68(7), 1908-1914. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2009.02.012
- Boons F.A.A. (2009). *Creating Ecological Value. An Evolutionary Approach to Business Strategies and the Natural Environment*. Elgar, Cheltenham.
- Brunnermeier S., Cohen M. (2003). Determinants of environmental innovation in US manufacturing industries. *Journal of Environmental Economics and Management*, 45, 278-293. DOI: 10.1016/S0095-0696(02)00058-X

- Carrillo-Hermosilla J., del Río P., Könnölä T. (2010). Diversity of eco-innovations: re-reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18, 1073-1083. DOI: 10.1016/j.jclepro.2010.02.014
- Castells M. (2011). *The rise of the network society* (Vol. 12). John Wiley & sons.
- Charter M., Clark T. (2007). *Sustainable Innovation. The Centre for Sustainable Design*. Farnham.
- Charter M., Gray C., Clark T., Woolman T. (2008). Review: the role of business in realising sustainable consumption and production. In: Tukker A., Charter M., Vezzoli C., Stø E., Andersen M.M. (Eds.), *Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production. System Innovation for Sustainability*. Greenleaf, Sheffield, pp. 46-69.
- Cillo V., Petruzzelli A.M., Ardito L., Del Giudice M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025. DOI: 10.1002/csr.1783
- Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K., Pedersen T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of Outsourcing and Offshoring: the organizational and Geographical Relocation of high-value company functions. Special Issue in Off-shoring and Outsourcing, in *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1417-1433. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00945.x
- Crutzen P.J. (2006). The “anthropocene”. In: E. Ehlers, T. Krafft (Eds.), *Earth system science in the anthropocene*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. New York, NY: Harper-Collins.
- Davies A., Brady T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29 (7-8), 931-953. DOI: 10.1016/S0048-7333(00)00113-X
- Doganova L., Eyquem-Renault M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38, 1559–1570. DOI: 10.1016/j.respol.2009.08.002
- Edquist C. (1997). Systems of innovation approaches. Their emergence and characteristics. In: Edquist C. (Ed.). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Pinter/Cassell, London.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84 (10): 92–101.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2011). Platform Envelopment. *Strategic Management Journal*, 32 (12): 1270–1285. DOI:10.1002/smj.935
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2009), Opening platforms: How, when, and why? In: Gawer A. (Ed.). *Platforms, markets and innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Elzen B., Geels F.W., Green K. (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Esposito De Falco S., Renzi A., Orlando B., Cucari N. (2017). Open collaborative innovation and digital platforms. *Production Planning & Control*, 28(16): 1344-1353. DOI:10.1080/09537287.2017.1375143

- Ethical Markets Media (2011). *Green Transition Scoreboard!* Ethical Markets Media, St. Augustine.
- European Commission (2007). *Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007 to 2013)*, Brussels.
- European Commission (2008). *Call for Proposals under the Eco-innovation 2008 Programme*. DG Environment.
- European Commission (2009). *Eco Design Your Future. How Eco Design Can Help the Environment by Making Products Smarter*. European Commission Directorate-General Enterprise and Industry, Directorate-General Energy, Brussels.
- European Commission (2010). *EUROPE 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*, Brussels, 3.3.2010.
- Evans D.S. (2003). Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics*, 2 (3): 1–19. DOI:10.2202/1446-9022.1026
- Evans P.C., Gawer A. (2016). *The rise of the platform enterprise: a global survey*. University of Surrey.
- Foray D. (2009). Research, Innovation and Economic Growth: What does Really Matter? In: *Conference Futuris e Public Support for Innovation: Efficiency and Future Prospects*, 1 April, 2009, Paris.
- Foxon T., Pearson P. (2008). Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologies: some features of a sustainable innovation policy regime. *Journal of Cleaner Production*, 16 (1, Suppl. 1), S148-S161. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.10.011
- Frenken K., Schwoon M., Alkemade F., Hekkert M. (2007). A Complex Systems Methodology to Transition Management. In: *DRUID Summer Conference 2007*. CBS, Copenhagen. June 18-20.
- Gawe A. (2011). *Platforms, markets and innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gawer A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7): 1239-1249. DOI: 10.1016/j.respol.2014.03.006
- Gawer A., Cusumano M.A. (2002a). Elements of Platform Leadership. *Sloan Management Review*, 43(3): 51-58.
- Gawer A., Cusumano M.A. (2002b). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gawer A., Cusumano M.A., (2013), Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3): 417-433. DOI: 10.1111/jpim.12105
- Gawer A. (2020). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, In press. 10.1016/j.lrp.2020.102045
- Geels F.W. (2005). *Technological Transitions and System Innovations; A Co-evolutionary and Socio-Technical Analysis*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Genus A., Coles A. (2008). Rethinking the multi-level perspective of technological transitions, *Research Policy*, 37(9): 1436–1445. DOI: 10.1016/j.respol.2008.05.006
- Giovannoni E., Fabietti G. (2014). La sfida della sostenibilità integrata. *Equilibri*, 18(2), 371-380. DOI: 10.1406/77719

- Godin B., Gaglio G. (2019). How does innovation sustain “sustainable innovation”? In: F. Boons, A. McMeekin (Eds.). *Handbook of Sustainable Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Greenfield A. (2017). *Radical technologies: The design of everyday life*. Verso Books.
- Grin J., Rotmans J., Schot J. (2010). *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Routledge, New York NY/Oxon UK.
- Hall J., Clark W. (2003). Introduction to the special issue on environmental innovation. *Journal of Cleaner Production*, 11, 343-346. DOI: 10.1016/S0959-6526(02)00070-7
- Hall J., Vredenburg H., 2003. The challenges of sustainable development innovation. *MIT Sloan Management Review*, 45 (1), 61-68.
- Harari Y.N. (2018). *21 lezioni per il XXI secolo*. Milano: Bompiani.
- Hart S.L., Milstein M.B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41, 23-33.
- Hawken P., Lovins A., Lovins L. (1999). *Natural Capitalism*. Back Bay.
- Hein A., Schreieck M., Riasanow T., Setzke D.S., Wiesche M., Böhm M., Krcmar H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 1-12. 30:87-98. DOI: 10.1007/s12525-019-00377-4
- Hekkert M., Suurs R., Negro S., Kuhlmann S. Smits R. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analyzing technological change. *Technological Forecasting & Social Change*, 74. 413-432. DOI: 10.1016/j.techfore.2006.03.002
- Henderson R., Clark K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30. DOI: 10.2307/2393549
- Hsieh Y.C., Lin K.Y., Lu C., Rong K. (2017). Governing a sustainable business ecosystem in Taiwan’s circular economy: The story of spring pool glass. *Sustainability*, 9(6), 1068. DOI: 10.3390/su9061068
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8): 2255-2276. DOI:10.1002/smj.2904
- Jaffe A.B., Palmer K. (1997). Environmental Regulation and Innovation: A Panel Data Study. *The Review of Economics and Statistics*, 79(4), 610–619. DOI: 10.1162/003465397557196
- Janssen M., Kuk G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3): 371-377. DOI: 10.1016/j.giq.2016.08.01
- Kemp R., Volpi M. (2008). The diffusion of clean technologies: a review with suggestions for future diffusion analysis. *Journal of Cleaner Production*, 16(S1), S14-S21. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.10.019
- Kirschten, U. (2005). Sustainable innovation networks: conceptual framework and institutionalisation. *Progress in Industrial Ecology e An International Journal*, 2 (1), 132-147. DOI: 10.1504/PIE.2005.006781
- Kley F., Lerh C., Dallinger D. (2011). New business models for electric cars: a holistic approach. *Energy Policy*, 39, 3392-3403. DOI: 10.1016/j.enpol.2011.03.036

- Kuhn T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press. Chicago.
- Larson A.L. (2000). Sustainable innovation through an entrepreneurship lens. *Business Strategy and the Environment*, 9, 304-317.
DOI: 10.1002/1099-0836(200009/10)9:5<304:AID-BSE255>3.0.CO;2-O
- Latour B. (2020). *La sfida di Gaia: Il nuovo regime climatico*. Mimesis.
- Li K.C., Jiang H., Yang L.T., Cuzzocrea A. (2015). *Big data: Algorithms, analytics, and applications*. Boca Raton: CRC Press.
- Ludbrook F., Michalikova K.F., Musova Z., Suler P. (2019). Business models for sustainable innovation in industry 4.0: Smart manufacturing processes, digitalization of production systems, and data-driven decision making. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 7(3), 21-26. DOI: 10.22381/JSME7320193
- Lupova-Henry E., Dotti N.F. (2019). Governance of sustainable innovation: Moving beyond the hierarchy-market-network trichotomy? A systematic literature review using the “who-how-what” framework. *Journal of Cleaner Production*, 210, 738-748. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.11.068
- Mahajan V. (2010). *Innovation diffusion*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Malerba F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31 (2), 247-264. DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00139-1
- Mattila M., Mesiranta N., Heikkinen A. (2020). Platform-based sustainable business models: reducing food waste in food services. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(4-5), 249-265.
DOI: 10.1504/IJEIM.2020.108258
- McIntyre D., Srinivasan A., Afuah A., Gawer A., Kretschmer T. (2020). Multi-sided platforms as new organizational forms. *Academy of Management Perspectives*, In press. DOI: 10.5465/amp.2018.0018
- Montalvo C. (2008). General wisdom concerning the factors affecting the adoption of cleaner technologies: A survey 1990-2007. *Journal of Cleaner Production*, 16, 7-13. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.10.002
- Montalvo C., Diaz-Lopez F., Brandes F. (2011). *Eco-innovation Opportunities in Nine Sectors of the European Economy*. European Sector Innovation Watch. European Commission, Directorate General Enterprise and Industry, Brussels.
- Montalvo C., Tang P., Mollas-Gallart J., Vivarelli M., Marsilli O., Hoogendorn J., Butter M., Jansen G., Braun A. (Eds.) (2006). *Driving Factors and Challenges for EU Industry and the Role of R&D and Innovation*. European Techno-Economic Policy Support Network, Brussels (ETEPS AISBL Report to the European Commission Directorate General Joint Research Centre e IPTS, Seville.
- Montobbio F., E. Bacchiocchi, L. Cusmano, F. Malerba, F. Puzone, D. Fornahl, H. Gruppy, J. Stohr, T. Schubert, C.A. Tran (2010). *National Specialisation and Innovation Performance*, Final Report Task 4 Horizontal Report, Europe INNOVA Sectoral Innovation Watch, Brussels: European Commission, Directorate General Enterprise and Industry.
- OECD (2010). *Eco-innovation in Industry: Enabling Green Growth*. OECD Studies on Environmental Innovation. OECD Publishing.

- OECD (2011). *Better Policies to Support Eco-innovation*. OECD Studies on Environmental Innovation. OECD Publishing.
- OECD (2011). *Verso una crescita verde. Una sintesi per i responsabili politici*. Testo disponibile al seguente indirizzo: <https://www.oecd.org/greengrowth/48536972.pdf>
- OECD (2012). *The future of eco-innovation: the Role of Business Models in Green Transformation*. In: OECD/European Commission/Nordic Innovation Joint Workshop, 19-20 January 2012, Copenhagen.
- Okkonen L., Suhonen N. (2010). Business models of heat entrepreneurship in Finland. *Energy Policy*, 38, 3443-3452. DOI: 10.1016/j.enpol.2010.02.018
- ONU (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future*.
- ONU (1992). *Rapporto della Conferenza "sull'ambiente e lo sviluppo"*. 3-14.
- ONU (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Consultabile al seguente sito <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>
- Parker G., Van Alstyne M. (2000). Information complements, substitutes, and strategic product design, *Proceedings of the twenty first International Conference on Information Systems*, Association for Information Systems, 13-15. DOI: 10.2139/ssrn.249585
- Parker G., Van Alstyne M. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design, *Management Science*, 51 (10): 1494-1504. DOI: 10.1287/mnsc.1050.0400
- Parker G., Van Alstyne M. (2012). A digital postal platform: Definitions and a roadmap. *MIT Center for Digital Business, Working Paper*. Testo disponibile al sito: http://ebusiness.mit.edu/research/papers/296_parker_vanalstyne_adigital-postalplatformdefinitionsandaroadmap.pdf data di consultazione 01/06/2020.
- Parker G., Van Alstyne M. (2014). Platform Strategy. In: M. Augier and D. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1-9. DOI:10.1057/978-1-349-94848-2_435-1
- Parker G., Van Alstyne M. (2018). Innovation, Openness and Platform Control. *Management Science*. 64(7): 3015-3032. DOI:10.1057/978-1-349-94848-2_435-1
- Parker G., Van Alstyne M., Jiang X. (2017). Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm, *MIS Quarterly*, 41(1): 255-266. DOI: 10.25300/misq/2017/41.1.13
- Porter M., Kramer M. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash the wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 17.
- Prahalad C.K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid. Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publ., Upper Saddle River, NJ.
- Prahalad C.K., Hart S.L (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business* (Reprint). 26, 1-14.
- Rahman K.S., Thelen K. (2019). The rise of the platform business model and the transformation of twenty-first-century capitalism. *Politics & Society*, 47(2), 177-204. DOI: 10.1177/0032329219838932
- Rogers E.M. (1995). Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. *The Joint Commission journal on quality and Patient Safety*, 21(7), 324-328. DOI: 10.1016/S1070-3241(16)30155-9

- Rogers M. (1998). *The definition and measurement of innovation*. Melbourne Institute Working Paper No. 10/98.
- Saint-Jean M. (2008). Polluting emissions standards and clean technology trajectories under competitive selection and supply chain pressure. *Journal of Cleaner Production*, 16(S1), S113- S123. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.10.009
- Schaltegger S., Wagner M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20 (4), 222-237. DOI: 10.1002/bse.682
- Schumpeter J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Seelos C., Mair J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, 241-246. DOI: 10.1016/j.bushor.2004.11.006
- Seelos C., Mair J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21, 49–63. DOI: 10.5465/amp.2007.27895339
- Seuring S., Müller M. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.04.020
- Simone C., La Sala A., Laudando A. (2020). “Le industry platforms: dalla nascita alla strategia degli ologrammi”, *Corporate Governance and Research & Development Studies*, n.1/2020: 135-157. DOI: 10.3280/cgrds1-2020oa10097
- Simone C., La Sala A., Montella M.M. (2017). The rise of P2P ecosystem: a service logics amplifier for value co-creation. *The TQM Journal*, 29(6) 863-880. DOI:10.1108/tqm-04-2017-0047
- Smith A., Voss J., Grin J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: the allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39, 435-448. DOI: 10.1016/j.respol.2010.01.023
- Smorodinskaya N., Russell M., Katukov D., Still K. (2017). Innovation ecosystems vs. innovation systems in terms of collaboration and co-creation of value. In: *Proceedings of the 50th Hawaii international conference on system sciences*, 5245-5254. DOI: 10.24251/HICSS.2017.636
- Stubbs W., Cocklin C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21, 103-127. DOI: 10.1177/1086026608318042
- Taleb N.N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. London: Penguin.
- Taleb N.N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. London: Penguin.
- Taleb N.N. (2018). *Rischiare grosso*. Milano: Il Saggiatore.
- Teece D.J. (2016), Business ecosystem, In: M. Augier and D. Teece. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1-4, DOI: 10.1007/978-1-349-94848-2_724-1.
- Teece D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Truffer B. (2003). User-led innovation processes: the development of professional car sharing by environmentally concerned citizens. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 139-154. DOI: 10.1080/13511610304517

- Tsujimoto M., Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto Y. (2018), A review of the ecosystem concept: towards coherent ecosystem design, *Technological Forecasting and Social Change*, 136:49-58. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.06.032
- Tukker A., Charter M., Vezzoli C., Stø E., Andersen M.M. (Eds.) (2008). *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*. Greenleaf, Sheffield, UK.
- Tukker A., Tischner U. (Eds.) (2006). *New Business for Old Europe: Product-service Development, Competitiveness and Sustainability*. Greenleaf, Sheffield, UK.
- Van Dijck J., Poell T., De Waal M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Van Geenhuizen M., Ye Q. (2014). Responsible innovators: open networks on the way to sustainability transitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 28-40. DOI: 10.1016/j.techfore.2014.06.001
- Visser R., Jongen M., Zwetsloot G. (2008). Business-driven innovations: towards more sustainable chemical products. *Journal of Cleaner Production*, 16(S1), S85-S94. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.10.007
- Wagner M. (Ed.) (2012). *Entrepreneurship, Innovation and Sustainability*. Greenleaf, Sheffield, UK.
- Weber M., Hemmelskamp J. (Eds.) (2005). *Towards environmental innovation systems*. Springer Verlag, Berlin.
- Wells P. (2008). Alternative business models for a sustainable automotive industry. In: Tukker A., Charter M., Vezzoli C., Stø E., Andersen M.M. (Eds.). *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production 1. System Innovation for Sustainability*. Greenleaf, Sheffield, 80-98.
- West G.B. (2017). *Scale: the universal laws of growth, innovation, sustainability, and the pace of life in organisms, cities, economies, and companies*. London: Penguin.
- Wever R., Quist J., Tukker A., Woudstra J., Boons F., Beute N. (2010). *Knowledge collaboration and learning for sustainable innovation*. In: Proceedings ERSCP-EMSU 2010 Conference, 25-29 October, Delft.
- Wu K.J., Liao C.J., Tseng M.L., Lim M.K., Hu J., Tan K. (2017). Toward sustainability: using big data to explore the decisive attributes of supply chain risks and uncertainties. *Journal of Cleaner Production*, 142, 663-676. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.04.040
- Yablonsky S. (Ed.) (2018). *Multi-Sided Platforms (MSPs) and Sharing Strategies in the Digital Economy: Emerging Research and Opportunities*. IGI Global.
- Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.12.005

Le cooperative e l'innovazione sostenibile: le nuove sfide dell'Agenda 2030

Nora Annesi*, Patrizia Gragnani**, Massimo Battaglia***,
Marco Frey****

Ricevuto 20/10/2020 – Accettato 17/12/2020

Sommario

Il presente studio si concentra sulla tematica dell'innovazione sostenibile, in particolare, esplorando se le cooperative, data la loro peculiare natura di *business* e di *governance* siano capaci di stimolare e promuovere un'innovazione che abbracci le tre dimensioni della sostenibilità: sociale, ambientale ed economica. A tal fine, è stato analizzato un campione rappresentativo di iniziative innovative intraprese da cooperative di consumatori italiane. Leggendo le iniziative con la lente degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs - *Sustainable Development Goals*) e delle 5P ne emerge non solo che le cooperative si prestano bene a stimolare e promuovere l'innovazione sostenibile, ma che con la pubblicazione dell'Agenda 2030 nel 2015, si è rafforzata la loro innovazione soprattutto nel campo sociale ed economico, oltre che ambientale. Le cooperative italiane sembrano pertanto capaci di rispondere alle nuove sfide della sostenibilità. Lo studio è significativo dal punto di vista accademico e vede come elemento di novità l'unione delle tematiche delle cooperative e dell'innovazione sostenibile.

Parole chiave: innovazione sostenibile, cooperative, SDG, Agenda 2030, CSR

* Assegnista di ricerca. Institute of Management, Scuola Superiore Sant'Anna.
nora.annesi@santannapisa.it

** Ph.D Student. Institute of Management, Scuola Superiore Sant'Anna.
p.gragnani@santannapisa.it

*** Ricercatore TD di Economia e Gestione delle Imprese. Sapienza Università di Roma.
massimo.battaglia@uniroma1.it

**** Professore Ordinario di Economia e gestione delle Imprese. Scuola Superiore Sant'Anna.
marco.frey@santannapisa.it

Corporate Governance and Research & Development Studies, n. 2-2020
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds2-2020oa10569)

Abstract

Cooperatives and sustainable innovation: the new challenges set by the 2030 Agenda for Sustainable Development

This study focuses on the issue of sustainable innovation, in particular, by exploring whether cooperatives, given their peculiar nature of business and governance, are capable of stimulating and promoting innovation that embraces the three dimensions of sustainability: social, environmental and economical. To this end, a representative sample of innovative initiatives undertaken by Italian consumer cooperatives was analyzed. Reading the initiatives with the lens of the Sustainable Development Goals (SDGs) and 5Ps, it emerges not only that cooperatives are well suited to stimulating and promoting sustainable innovation, but that with the publication of the 2030 Agenda in 2015, their innovation has been strengthened especially in the social and economic fields, as well as the environmental field. Italian cooperatives, therefore, seem capable of responding to the new challenges of sustainability. The study is significant from an academic point of view and sees the union of the themes of cooperatives and sustainable innovation as an element of novelty.

Key words: sustainable innovation, cooperatives, SDG, 2030 Agenda, CSR

1. Introduzione

Schumpeter nel 1942 definiva l'innovazione come la presenza di un nuovo prodotto, un nuovo processo, un nuovo metodo di produzione, un nuovo mercato o nuove materie prime. Più recentemente si è parlato di eco-innovazione che, come il nome suggerisce, cerca di mitigare l'impatto negativo sull'ambiente (Ghisetti e Quatraro, 2014; Veugelers, 2012). È presente anche un tipo di innovazione mossa dalla volontà di migliorare problemi sociali. Questo tipo di innovazione spesso deriva proprio da quelle organizzazioni che si occupano già di fenomeni sociali (Mulgan, 2007). Quando si ha la coesistenza della sfera ambientale e sociale all'interno dell'innovazione, unitamente alla sfera economica, si parla di innovazione sostenibile (Ketata *et al.*, 2015; Schiederig *et al.*, 2012). L'innovazione sostenibile può anche esser letta come lo sviluppo di prodotti, processi, servizi e tecnologie che contribuiscono allo sviluppo e benessere delle persone e delle istituzioni, nel rispetto delle risorse naturali e della capacità rigenerativa di queste (Tello e Yoon, 2008).

Sorge quindi spontanea la domanda se esista o meno una tipologia di governo societario o un modello di *business* che sia più capace rispetto agli altri di stimolare un'innovazione sostenibile, e che tenga quindi conto della triplice identità della sostenibilità.

Tra le possibili varianti di governo societario, la cooperativa sembrerebbe, un modello naturalmente orientato ad introdurre e stimolare forme di innovazione sostenibile alla luce della sua peculiare identità (Battaglia *et al.*, 2020; Imaz e Eizagirre, 2020).

Questo studio si propone, quindi, di verificare se le cooperative, data la loro particolare natura, siano state capaci di integrare al loro interno nuove forme di innovazione sostenibile a valle della pubblicazione, da parte delle Nazioni Unite, dei *Sustainable Development Goals* (SDGs)¹ quali Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. A tale scopo, l'intero set delle iniziative/attività rendicontate nel 2014 e nel 2019 da un *cluster* di 6 Cooperative è stato analizzato sotto la lente dei 17 SDGs.

L'articolo riporta una sezione dedicata alla letteratura in cui si presenta il concetto di innovazione sostenibile, che trova la sua base nella definizione di sviluppo sostenibile e nella sua triplice identità economica, sociale e ambientale, che può però esser declinato anche secondo le cosiddette 5P: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e *Partnership* (Dhlamini, 2017). Si passa poi ad esplorare il concetto di cooperativa, le caratteristiche principali delle cooperative italiane e di quelle internazionali in generale, per poi analizzarne la letteratura correlata. Si arriva infine a presentare se e come le cooperative abbiano una naturale predisposizione verso la sostenibilità data la loro peculiare natura.

Una terza sezione descrive i casi studio analizzati ed il metodo di analisi applicato. Seguono risultati e discussioni finali.

Lo studio mostra come il modello della cooperativa sia in grado, attraverso le proprie innovazioni, di impattare sui tre livelli sostenibilità, quali economica, sociale e ambientale, e di agire in modo puntuale sulle specifiche declinazioni degli SDGs. Tra le evidenze raccolte emerge inoltre una capacità di rispondere, attraverso una singola innovazione, a più dimensioni della sostenibilità. L'articolo si conclude con osservazioni trasversali relative alle pratiche di rendicontazione osservate e a definire nuove opportunità di ricerca.

2. Lo stato dell'arte

L'innovazione sostenibile può esser definita come la creazione di nuovi prodotti, processi, servizi o tecnologie capaci di contribuire allo sviluppo e al benessere delle persone o delle istituzioni nel rispetto dell'ambiente, delle ri-

¹ Per maggiori dettagli sugli SDGs si veda l'Annex 1.

sorse e delle loro capacità rigenerative (Tello e Yoon, 2008). L'innovazione sostenibile, abbracciando la dimensione sociale, economica e ambientale, ha quindi le proprie radici nella definizione di sviluppo sostenibile, ovvero una forma di sviluppo economico che soddisfa i bisogni di oggi senza compromettere la possibilità delle prossime generazioni di soddisfare i propri bisogni, secondo la definizione della Commissione Brundtland del 1987.

L'innovazione sostenibile non è però da confondersi con la *Corporate Social Responsibility* (CSR), benché quest'ultima possa catalizzare l'innovazione sostenibile (Tello e Yoon, 2008). Si tratta infatti di innovazione che tiene conto della sostenibilità e apporta un contributo a questa attraverso nuovi prodotti, nuovi processi o nuovi modelli organizzativi che permettono di assicurare *performance* di sostenibilità migliori di quanto preesistente, oltre ad un *business* profittevole per l'impresa che l'ha adottata (Tello e Yoon, 2008, Szekely e Strebel, 2012; Kneipp *et al.*, 2019; Imaz e Eizagirre, 2020). In una definizione più ampia, l'innovazione sostenibile è quella che apporta nuove idee, nuovi processi, nuovi approcci o nuovi prodotti che minimizzano l'impatto negativo sull'ambiente o sulle persone, e indirizzano la società verso la sostenibilità (Hellström, 2007). La CSR fa riferimento al comportamento di una organizzazione, e alla strategia che questa mette in atto al fine di rispondere alle aspettative di diversi *stakeholders* tra cui, ad esempio, i lavoratori, i clienti, i fornitori, le altre aziende, e tutti i soggetti che possono in qualsiasi modo essere impattati dal *business* dell'azienda, per cui questa si prende carico di questioni sociali ed ambientali, lavorando bene e facendo del bene (Kassel, 2012). La CSR generalmente apporta un vantaggio competitivo all'azienda (McWilliams, *et al.*, 2011; Sayedeh, *et al.*, 2015), ed è generalmente rendicontata dalle aziende, nonostante questo non sia sempre obbligatorio per legge².

La sostenibilità viene tipicamente suddivisa in tre dimensioni: quella sociale, quella economica e quella ambientale, secondo l'approccio *triple bottom line* dell'attività economica delle imprese (Elkington, 1994). Gli SDGs, adottati nel 2015 e facenti parte dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, sono il tentativo più recente e rilevante di integrare le ambizioni di sviluppo sostenibile e i limiti ambientali nelle *policy*. Gli obiettivi (o *goal*) per lo sviluppo sostenibile hanno rapidamente acquisito popolarità tra un'ampia gamma di attori, incluse le aziende.

² In Italia, secondo il D.Lgs. del 30 dicembre 2016, n. 254, la rendicontazione non finanziaria è obbligatoria per le società con almeno 500 dipendenti che superano almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:

- stato patrimoniale superiore a 20 milioni di Euro,
- totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40 milioni di euro.

I *goal* per lo sviluppo sostenibile sono stati letti anche sotto l'ottica delle cosiddette 5P: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e *Partnership* (Dhlamini, 2017). L'area Persone riguarda la dimensione sociale e la promozione di una vita dignitosa per la popolazione, con lo scopo di far sí che tutti gli esseri umani realizzino a pieno il proprio potenziale. Pertanto, quest'area riguarda il benessere in generale, non solo economico o fisico, e con riguardo per i gruppi sociali piú fragili come famiglie a basso reddito, i giovani e le donne. L'area Pianeta, riguarda invece la corretta gestione delle risorse naturali, terrestri, marine e dei servizi ecosistemici al fine di preservare il loro valore per le generazioni future. L'area Prosperità si propone di promuovere un modello di sviluppo economico sostenibile, che prediliga la circolarità piuttosto che la linearità dei modelli produttivi per la realizzazione del potenziale umano e per un uso efficiente e responsabile delle risorse. A tal fine è necessario promuovere un modello di sviluppo che minimizzi gli impatti negativi sull'ambiente, valorizzando sia le risorse naturali che il capitale umano. L'area Pace è strettamente connessa alle politiche sociali e alla lotta alla povertà, alla violenza, all'ingiustizia e alla disuguaglianza, nella promozione di una società pacifica, inclusiva e giusta. L'area *Partnership*, o cooperazione nazionale ed internazionale, raccoglie la declinazione "esterna" dell'Agenda 2030. Fanno parte di questa area gli obiettivi di rafforzamento delle istituzioni democratiche, la prevenzione dei conflitti, gli obiettivi di pacificazione e conciliazione, la tutela e l'affermazione dei diritti umani e dell'individuo, le pari opportunità, lo sradicamento della povertà e delle disuguaglianze, il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione e la promozione dello sviluppo sostenibile.

L'Italia, nell'adozione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, ha abbracciato questa lettura strutturando la strategia secondo le 5 aree tematiche delle 5P.

L'agenda 2030 è suddivisa in 17 SDGs (Colglazier, 2015) e 169 *target* che costituiscono il macro *action-plan*. L'agenda contiene gli obiettivi che devono essere raggiunti entro il 2030 e guiderà i paesi firmatari per i prossimi 10 anni (5 anni sono trascorsi dalla sua prima pubblicazione). Prima degli SDG, i paesi membri hanno firmato gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDG, *Millennium Development Goals*), che possono essere considerati gli antenati degli attuali SDG. Questi contenevano obiettivi importanti per la sostenibilità, come l'eliminazione della povertà e della fame e la lotta al cambiamento climatico.

Gli SDGs differiscono dagli MDGs per due fattori principali (Kumar *et al.*, 2016):

- Gli SDGs si rivolgono a tutti i paesi, indipendentemente dal loro grado di sviluppo, mentre i MDGs si rivolgono solo ai paesi in via di sviluppo.

- Gli MDGs sono stati creati e promossi dall’ONU, mentre gli SDGs sono stati definiti in collaborazione con tutti i paesi firmatari. I governi nazionali hanno consentito a società, persone e altri *stakeholder* di prendere parte alla creazione degli SDGs. Pertanto, gli SDGs hanno trovato un ampio consenso.

Gli obiettivi del 2030, nonostante siano rivolti a diversi tipi di attori come governi, istituzioni, persone e organizzazioni non governative (ONG), sono destinati a fungere da catalizzatori, in particolare per le aziende. Nell’era degli SDGs, nel futuro sviluppo sostenibile, un ruolo chiave è giocato soprattutto dalle aziende private (Biermann *et al.*, 2017).

Tutte le società, indipendentemente dalla loro natura, dal loro settore e dalla loro posizione geografica, sono tenute a svolgere un ruolo proattivo nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile per i prossimi 15 anni. In questo senso, sono state intraprese azioni riguardanti lo sviluppo di nuovi modelli di *business* responsabile, gli investimenti in innovazione verde, la riduzione delle differenze sociali, il rafforzamento della tecnologia e l’azione di *partnership* (Frey e Sabbatino, 2018).

Pertanto, il settore aziendale svolge un ruolo centrale nell’effettivo raggiungimento degli SDGs, come motore principale per lo sviluppo sostenibile. Tuttavia, è fondamentale notare che il settore privato può esso stesso trarre beneficio dal perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Per un’efficace attuazione degli SDG, sono tre le caratteristiche fondamentali: *leadership*, cooperazione e trasparenza (Beisheim e Simon, 2016).

- *Leadership*: un forte sforzo da parte del *top management* è fondamentale per innovare i modelli di *business* integrando la pratica della sostenibilità.
- Cooperazione: la cooperazione tra diversi *stakeholder* e aziende è fondamentale per raccogliere risorse, condividere i rischi e raggiungere nuove soluzioni innovative.
- Trasparenza: la trasparenza è fondamentale per creare fiducia e rafforzare il coinvolgimento delle parti interessate.

Date le premesse pare quindi naturale pensare che le cooperative possano essere predisposte verso la sostenibilità.

Una “cooperativa” è un’organizzazione incentrata sulle persone e di proprietà comune dei soci, e la sua *governance* è sotto il controllo dei suoi membri. Le cooperative sono imprese commerciali, che forniscono beni e servizi e generano profitti (Heras-Saizarbitoria, 2014). I profitti non sono distribuiti agli azionisti sotto forma di dividendi come nelle aziende tradizionali, ma sono controllati dai membri, che decidono democraticamente come devono essere utilizzati ed investiti. Pertanto, possiamo dire che le cooperative hanno un peculiare modello di *governance* e di *business* (Zamagni *et al.*, 2004; Mazzoli, 2005) che unisce l’orientamento globale con

un riguardo speciale per la comunità locale, bilanciando l'orientamento economico con la mutualità (Zamagni *et al.*, 2004; Mazzoli 2005; Poma, 2006). Tradizionalmente, le cooperative vengono identificate come un'alternativa alle classiche imprese e corporazioni *profit-oriented*, superando i limiti di un predominante orientamento ai guadagni finanziari ed economici (Parnell 1999; Zamagni, 2005).

Le cooperative investono anche nell'istruzione e nella formazione dei propri soci, consentendo loro di contribuire in modo più efficace allo sviluppo sostenibile dell'organizzazione. Inoltre, le cooperative tendono naturalmente a lavorare per lo sviluppo sostenibile delle loro comunità e si basano sui valori di auto-aiuto, responsabilità personale, democrazia, uguaglianza e solidarietà (Battaglia *et al.*, 2020; Giagnocavo, 2011).

I sette principi delle cooperative secondo gli standard della *International Cooperatives Alliance* (ICA), quale Alleanza Internazionale delle Cooperative, sono i seguenti: adesione volontaria e aperta, controllo democratico dei membri, partecipazione economica dei membri, autonomia e indipendenza, istruzione, formazione e informazione, cooperazione tra cooperative e attenzione per la comunità.

In questo studio saranno analizzate le maggiori cooperative di consumatori in Italia facenti parte dell'Associazione Nazionale Cooperative Italiane, che aderisce agli standard ICA. Tuttavia, le cooperative italiane rispettano un elenco di principi che includono i 7 principi ICA e altri. Questi possono essere trovati nella Carta dei Valori delle cooperative di consumatori e possono essere riassunti come segue:

- Attenzione agli *stakeholder*: la cooperativa lavora a beneficio dei soci, ma deve bilanciarlo con l'utilità, gli interessi e le esigenze della comunità più ampia, che include consumatori, fornitori, lavoratori, istituzioni, ambiente, società e generazioni future.
- Ruolo dei soci – consumatori: i soci – consumatori sono i titolari della cooperativa. Sono i principali destinatari del valore creato in termini di sviluppo umano, opportunità e istruzione.
- Consumatori: la cooperativa deve fornire ai consumatori prodotti di qualità sostenibili per l'ambiente e deve fornire loro informazioni sufficienti per scegliere liberamente e responsabilmente i beni secondo i loro bisogni e valori.
- Ambiente: la cooperativa vede l'ambiente naturale come una risorsa comune che deve essere apprezzata e protetta per le generazioni attuali e future.
- Società e generazioni future: la cooperativa contribuisce al miglioramento della società, promuovendo la cultura, il consumo responsabile e il benessere, con un'attenzione particolare per le generazioni future.

- Istituzioni pubbliche: la cooperativa collabora con tutte le istituzioni pubbliche nell’interesse dei consumatori e della società.

L’insieme dei principi in base ai quali opera la cooperativa italiana è strettamente correlato ai principi della CSR (Battaglia *et al.*, 2016). Come sottolineato dalla Commissione Europea (2002, p. 10), “le cooperative [...] hanno una lunga tradizione nel combinare la fattibilità economica con la responsabilità sociale. Garantiscono questo attraverso il dialogo con le parti interessate e la gestione partecipativa”.

È possibile quindi pensare che le cooperative siano per natura portate a perseguire la sostenibilità economica, sociale ed ambientale (Battaglia *et al.*, 2020; Imaz e Eizagirre, 2020).

Il parallelismo tra cooperative e sviluppo sostenibile non è stato sufficientemente approfondito dal mondo della ricerca accademica. Tuttavia sono presenti alcuni studi condotti in altri paesi che, seppur confermando l’attitudine delle cooperative alla sostenibilità, non ne esplorano la propensione verso l’innovazione sostenibile. Si faccia riferimento ad esempio agli studi condotti in Spagna da Garcia sul potenziale delle politiche fiscali spagnole per le cooperative al fine di stimolare uno sviluppo sostenibile (Garcia *et al.*, 2020), oppure a Fernandez-Guadaño che ha confrontato il modello di *business* delle cooperative con quello delle aziende tradizionali, presentando come le prime possano esser maggiormente allineate con gli SDGs e propense ad una distribuzione più equa del valore creato (Fernandez-Guadaño *et al.*, 2020). In Colombia, Conde ha studiato la relazione tra i principi delle cooperative e gli SDGs confermando che queste siano per natura particolarmente improntate allo sviluppo sostenibile (Conde *et al.*, 2020). In Germania, Terlau studia come il modello di *governance* delle cooperative, può, insieme ad altre variabili, promuovere lo sviluppo sostenibile nelle piccole aziende agricole (Terlau *et al.*, 2019).

3. Caso Studio e metodo

Lo studio riporta come oggetto di analisi 6 cooperative di consumatori italiane. Nel quadro italiano delle cooperative, il *sample* scelto è rappresentativo rispettivamente dell’83% e dell’87% degli addetti impiegati come forza lavoro e dei soci iscritti. Le sei cooperative di consumo scelte inoltre si caratterizzano per una copertura totale del territorio nazionale.

Tabella 1 – Distribuzione dei punti vendita delle Cooperative analizzate e numero di soci

| | Nord | Centro | Sud | Tot. | Num. soci |
|--------|------|--------|-----|------|-------------|
| Coop 1 | 0 | 100 | 0 | 100 | > 500.000 |
| Coop 2 | 57 | 0 | 0 | 57 | > 500.000 |
| Coop 3 | 49 | 0 | 0 | 49 | < 500.000 |
| Coop 4 | 0 | 104 | 0 | 104 | > 1.000.000 |
| Coop 5 | 330 | 25 | 23 | 378 | > 2.000.000 |
| Coop 6 | 64 | 0 | 0 | 64 | > 500.000 |
| Tot. | 500 | 229 | 23 | 752 | 5.823.843 |

La dimensione e la distribuzione territoriale del campione scelto, fornisce alla ricerca un carattere di significativa rappresentatività all'intero studio su scala nazionale.

Le cooperative, considerato il loro naturale orientamento alla responsabilità d'impresa, costituiscono inoltre una unità di analisi interessante per capire quale effettivo contributo possa essere dato da parte di categorie specifiche di *business* (Battaglia *et al.*, 2015).

Al fine di valutare la capacità delle cooperative di rispondere alle nuove sfide di sostenibilità introdotte dalle Nazioni Unite attraverso la pubblicazione dell'Agenda 2030, lo studio ha preso in analisi la principale documentazione di reportistica di sostenibilità, quali i *report* di sostenibilità e i bilanci sociali, prodotta da ognuna delle cooperative, negli anni 2014 e 2019. In totale sono quindi stati analizzati 12 tra bilanci sociali e di sostenibilità.

La scelta delle due date è legata a l'intenzione di verificare come la pubblicazione dell'Agenda 2030 e degli SDGs (nel 2015) possa aver influenzato sulle iniziative promosse da ognuna delle cooperative. Ognuno dei *report* è stato analizzato attraverso un'analisi manuale in cui sono state rilevate, e successivamente catalogate, tutte le innovazioni afferenti alla sfera della sostenibilità riportate nel testo (Graneheim and Lundman, 2004; Krippendorff, 2018; Morgan and Smircich, 1980).

La *content-analysis* è un metodo per analizzare i materiali testuali al fine di raccogliere dati per rappresentare, analizzare o interpretare i fatti oggetto dello studio (Duriau *et al.*, 2007; Weber, 1990). Attraverso le raccolte e le classificazioni dei dati, sia qualitativi che quantitativi, all'interno di uno specifico *framework* di analisi, è possibile analizzare le caratteristiche del materiale testuale in modo affidabile e sistematico. Lo studio ha quindi il carattere di ricerca qualitativa. In linea con le definizioni di "*sustainable innovation*" sono state considerate innovazioni tutte le iniziative promosse che hanno la potenzialità di migliorare la *performance* aziendale in almeno una delle tre dimensioni della sostenibilità (Szekely e Strebel, 2013; Kneipp *et al.*, 2019).

Così come suggerito dalla letteratura (Imaz e Eizagirre, 2020), il filtro attraverso cui ogni iniziativa è stata definita come innovativa e sostenibile è stata l'Agenda 2030 e i singoli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Si è inoltre considerato il possibile incremento di *performance* aziendale relativamente alla sostenibilità.

Per ogni *sustainable innovation* mappata è stata realizzata una scheda del tipo:

Tabella 2 – Scheda tipo di mappatura delle iniziative analizzate

| INIZIATIVA | “core” o “extra” | Descrizione beneficio e <i>stakeholders</i> coinvolti | SDGs | TARGET(s) | Dimensione P e tripartita | Descrizione |
|------------|---------------------|--|------|-----------|------------------------------|-------------|
|------------|---------------------|--|------|-----------|------------------------------|-------------|

La scheda ha consentito in primo luogo, di avere una mappatura omogenea di tutte le iniziative avviate da ognuna delle cooperative e di identificare la natura dell'iniziativa stessa (se *core* o *extra*) e il beneficio rispetto agli *stakeholders* di riferimento. Nello specifico si fa riferimento a *core* quando l'iniziativa fa parte del *core-business* aziendale e viene invece definita *extra* quando la stessa esula o si allontana dalle attività di *core-business* aziendale. Al fine di individuare l'aderenza o meno alla sfera della sostenibilità è stato dunque analizzato, per ogni iniziativa, l'eventuale aderenza ad uno degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e a quale specifico *target*. Infine, con l'obiettivo di fornire una lettura più integrata delle iniziative in atto è stata osservata l'afferenza sia al modello delle 5P, sia al concetto di sostenibilità come entità tripartita.

In relazione alla sostenibilità tripartita, nello specifico si è valutata l'aderenza agli SDGs secondo il modello prodotto dalla *Stockholm Resilience Centre* (2016). Secondo questo modello sono stati collegati alla dimensione sociale i *Goal* 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11 e 16 quali obiettivi relativi alla riduzione della povertà, all'accesso al cibo, alla salute e all'educazione, alla parità di genere, all'accesso all'energia, alla strutturazione di comunità resilienti e pacifiche. Allo stesso modo, alla sfera economica sono stati connessi i *Goal* 8, 9, 10 ed il 12 ovvero quelli relativi al diritto al lavoro, alla realizzazione di infrastrutture resilienti, alla riduzione delle inuguaglianze e al consumo e produzione consapevoli. La sfera ambientale ha infine considerato il contributo ai *Goal* 6, 13, 14 e 15 quali obiettivi relativi all'accesso all'acqua, ai cambiamenti climatici e all'assicurare una buona qualità della vita sulla terra e sotto la superficie dell'acqua. Sempre secondo il modello preso a riferimento, il *Goal* 17 è stato interpretato come obiettivo trasversale a tutte le dimensioni.

I tre *link* creati, quali quello agli SDGs, al modello delle 5P e alla sostenibilità tripartita, consentono di fornire una lettura completa del fenomeno osservato e, in ottica proiettiva, consentono ad eventuali cooperative/organizzazioni che intendono utilizzare questo documento come guida, di utilizzare la chiave di lettura che meglio rappresenta il loro contesto e la loro pratica di rendicontazione.

Tabella 3 – fasi dell’analisi delle iniziative

| | | | | | | |
|--------|--------------------------------------|-----------------------|--|---|---|-----------------------|
| AZIONE | Content-analysis <i>Reporting</i> | Mappatura innovazioni | Connessione delle innovazioni ai 17 SDG e ai <i>Target</i> | Classificazione secondo il modello delle 5P | Classificazione secondo il modello sostenibilità tripartita | Analisi dei risultati |
| FASE | FASE 1 | FASE 2 | FASE 4 | FASE 5 | FASE 6 | FASE 7 |

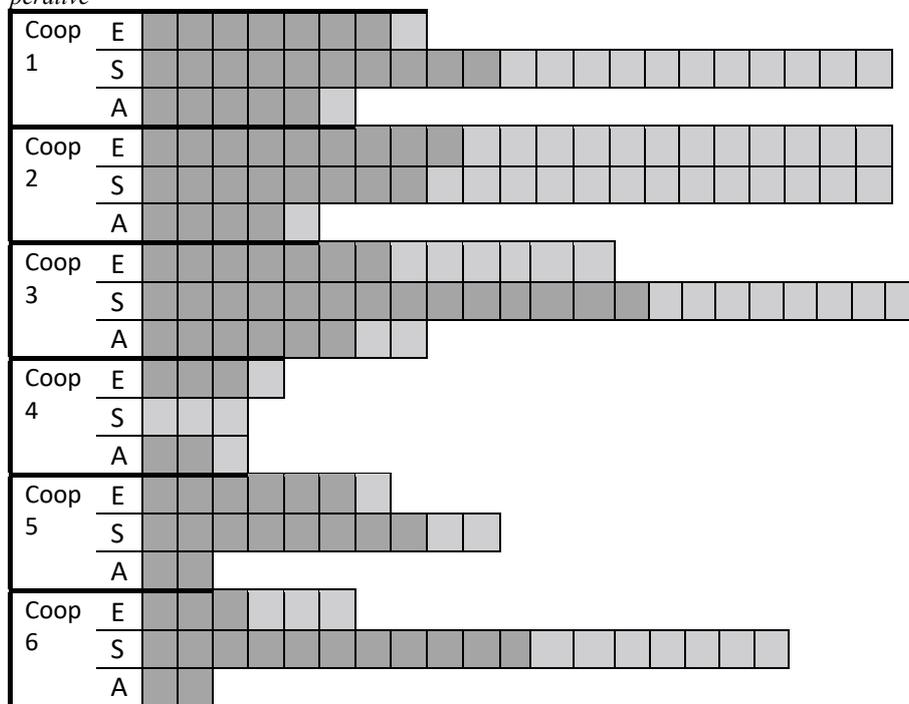
4. Risultati

La *content-analysis* dei bilanci sociali e di sostenibilità di sei cooperative ha portato alla mappatura di un totale di 170 iniziative promosse dalle cooperative e finalizzate alla creazione di nuovi prodotti, processi, servizi o tecnologie in grado di contribuire allo sviluppo e al benessere delle persone o delle persone rispetto alle dimensioni della sostenibilità (Szekely e Strebel, 2013; Kneipp *et al.*, 2019).

La capacità di ognuna delle cooperative di sviluppare e promuovere iniziative di carattere sostenibile è stata letta in relazione all’intero corpo delle iniziative mappate. Si è quindi provveduto ad identificare se le iniziative rendicontate nella documentazione analizzata, fossero in grado di rispondere collettivamente ai tre livelli di sostenibilità e in quale modo fosse variata la quota “sociale” “economica” ed “ambientale” nei due anni osservati.

Il seguente schema raccoglie i risultati delle innovazioni mappate ed in particolare mostra, per ognuna delle cooperative e per ognuna delle 3 dimensioni della sostenibilità, il numero di innovazioni mappate nel 2014 (colore scuro) e quelle mappate nel 2019 (colore chiaro). La lettera E rappresenta le innovazioni con impatto sulla sfera Economica, la lettera S le innovazioni sulla sfera sociale e la lettera A le innovazioni con impatto sulla sfera ambientale.

Tabella 4 – Risultati della mappatura delle innovazioni implementate da ognuna delle cooperative



Nel totale delle iniziative messe in piedi si nota, in linea generale una maggiore attenzione alle iniziative che hanno un carattere di tipo sociale. Secondo l'analisi condotta, in relazione al modello delle 5P, il carattere sociale delle iniziative ha la capacità di impattare principalmente sulla sfera Persone e Pace.

Tra le innovazioni di *carattere sociale* mappate in modo generalizzato su tutte le cooperative osservate si evidenzia una particolare attenzione ad attività di formazione e sensibilizzazione nei confronti delle tematiche di sostenibilità, tali iniziative sono dunque collegate alla sfera Persone. Il *goal* e il *target* impattati per questo tipo di iniziative sono nello specifico l'SDG 4 finalizzato a fornire una educazione/formazione che sia di qualità, equa ed inclusiva, e il *target* 4.7 orientato a garantire entro il 2030 che tutti i discenti acquisiscano la conoscenza e le competenze necessarie a promuovere lo sviluppo sostenibile.

Le iniziative sociali vedono inoltre un significativo contributo in termini di raccolta di cibo in scadenza per la distribuzione a strutture che accolgono persone in difficoltà. In questo caso le iniziative sono in grado di contribuire alla riduzione di fame (*Goal* 2), alla riduzione di rifiuti alimentari (*Goal*

12 e *target* 12.3) e in modo secondario a creare partnership territoriali con enti e associazioni. È chiaro come iniziative di questo tipo, con la loro capacità di fornire supporto a soggetti in difficoltà, abbiano visto una attribuzione alla sfera Pace.

Analizzando la dimensione interna delle cooperative, fanno parte di iniziative sostenibili rivolte alle persone, quelle che si focalizzano sul benessere della forza lavoro impiegata. In questo senso tra le iniziative maggiormente innovative dal punto di vista tecnologico, è interessante citare l'esperienza della Coop6 che, attraverso una partnership con un'università del territorio, ha fornito i propri dipendenti di un *tool* per monitorare il proprio livello di *stress* durante l'orario lavorativo. La rilevazione dello *stress* ha lo scopo di aggiornare il documento di valutazione dei rischi (DVR) tenendo in considerazione anche la sfera emotiva e psicologica dei lavoratori. In questo senso la dimensione della sostenibilità toccata è quella relativa all'SDG8 per la garanzia di un lavoro dignitoso e il *target* 8.8 per la promozione di un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori.

Altre iniziative mappate in modo generalizzato tra tutte le cooperative sono la raccolta di beni non alimentari (sfera Prosperità) e l'adesione o la promozione di eventi/attività finalizzate a supportare i diritti di donne, vittime di mafia e minoranze (sfera Pace).

Alle innovazioni di *carattere economico* introdotte si trova una maggiore corrispondenza con la dimensione Prosperità.

In questo *cluster* sono state mappate soprattutto attività relative alla mutualità verso i soci. Si fa riferimento nello specifico a sconti e convenzioni su prodotti specifici, quali cibo, abbonamenti e, ad esempio, testi scolastici. In questo ultimo caso particolare, il nuovo processo promozionale introdotto fornisce ai soci un contributo di tipo sostenibile in quanto in grado di impattare sulle dimensioni di accessibilità all'istruzione (*Goal* 4) e alla riduzione delle disuguaglianze (*Goal* 10) potenziando e promuovendo l'inclusione sociale, economica (*Target* 10.2).

Sulla stessa tematica è inoltre interessante osservare come tra le iniziative rendicontate dalla maggior parte delle cooperative vi sia un supporto alla scuola nell'acquisto dei materiali o di strumentazioni adeguate. In questo senso il contributo passa dalla famiglia/individuo all'ente/organizzazione che ne beneficia in termini di potenziamento delle proprie strutture (*Target* 4a).

Una innovazione relativa alla Prosperità economica letta invece internamente alla cooperativa è quella degli investimenti sviluppati in ambito esplicitamente *green*, sociale e sostenibile. Nello specifico una delle innovazioni a livello finanziario è stata quella di ammettere all'interno del proprio regolamento *bond* quali *green bond*, *social bond* e *sustainability bond*. In questo senso la cooperativa ha inserito dei criteri di sostenibilità per la gestione degli

attivi-finanziari-investibili. Dal 2018 i nuovi investimenti relativi a progetti specifici vengono quindi valutati sulla base del calcolo del loro impatto ambientale, sull'appropriatezza della *governance* e sull'impatto sociale. Progetti che hanno obiettivi specifici legati agli impatti ambientali, sociali o più in generale relativi alla sostenibilità possono quindi accedere ad un finanziamento della Cooperativa direttamente attraverso bond dedicati. Tali innovazioni hanno la capacità di rendere quanto più concreto il contributo verso progetti che hanno la sostenibilità al centro dei propri obiettivi.

Altra sfera che è interessante analizzare è quella relativa a innovazioni economiche con impatto sul Pianeta. Considerato l'alto numero di punti vendita diffusi su tutto il territorio nazionale, la scelta di specifici metodi di approvvigionamento energetico o di riscaldamento hanno un significativo impatto sull'ambiente. In questo *cluster* sono quindi state considerate innovative tutte quelle attività finalizzate ad una gestione dei rifiuti tale da consentire un corretto smaltimento degli stessi (*Target* 11.6), una razionalizzazione degli imballaggi (*Target* 12.5) o alla trasformazione dei sistemi di approvvigionamento energetico attraverso fonte rinnovabile (*Target* 7.2). Tali innovazioni, rispondendo alla necessità di sostituire i vecchi sistemi con nuove tecnologie più efficienti ed efficaci, hanno la capacità di impattare in modo significativo tanto a livello economico-individuale quanto a livello ambientale-collettivo.

Altre sfere toccate sono quella della *Partnership* con i fornitori allo scopo di promuovere l'introduzione di pratiche sostenibili sia dal punto di vista ambientale che del benessere animale.

Il *cluster* delle innovazioni di *carattere ambientale* costituisce il gruppo meno significativo della mappatura. Si ritiene fondamentale sottolineare come molte delle innovazioni già presentate abbiano un impatto diretto anche sulla qualità dell'ambiente. Ed in particolare in relazione alla gestione dei rifiuti e la scelta dei sistemi di approvvigionamento.

Le innovazioni relative all'ambiente e con un impatto sulla sfera Pianeta hanno spesso l'aspetto di iniziative finalizzate alla raccolta di prodotti non più utilizzati, o esausti, che possono essere reimpiegati come materie prime-seconde.

Nello specifico gran parte delle cooperative ha rendicontato il proprio impegno nella raccolta di oli vegetali. In ottica di circolarità, tale iniziativa consente il riuso del prodotto esausto e tutela l'ambiente e le acque dal libero smaltimento degli oli e grassi vegetali. Il dedicare uno spazio della superficie commerciale a tale iniziativa mostra come le cooperative siano in grado di rispondere alle sfide dettate dal *Goal* 12 sulla creazione di modelli sostenibili di produzione e consumo ed incontra il *target* specifico relativo alla riduzione di rifiuti attraverso il riciclo e il riutilizzo (*Target* 12.5).

Altre innovazioni in ambito ambientale sono l'attenzione posta nella scelta di prodotti che provengano da fornitori la cui filiera sia monitorata e attenta a pratiche di sostenibilità. Tra le pratiche di sostenibilità prese in considerazione, e monitorate attraverso specifici audit, che vengono esplicitamente citate vi sono l'adesione ai principi di riduzione di gas climalteranti e l'attenzione ad una riduzione dei rifiuti durante il ciclo produttivo.

In relazione alla sfera dei fornitori, vengono inoltre rendicontate da gran parte delle cooperative iniziative finalizzate all'*empowerment* dei produttori locali, tale dimensione rappresenta un contributo all'ambiente e alla società in termini di riduzione degli impatti da trasporti internazionali o su scala nazionale, favorendo la dimensione locale, ed in termini di produzione sostenibile ed attenta agli ecosistemi (*Target 2.3 e 2.4*). L'attenzione a queste tematiche e la loro sottoscrizione attraverso accordi si conferma come sistema di promozione di pratiche sostenibili attraverso accordi/appalti orientati alle priorità nazionali ed internazionali (*Target 12.7*).

Altre innovazioni mappate relative all'impatto ambientale sono quelle relative alla promozione di una mobilità condivisa tra i soci e l'incentivazione all'utilizzo di mezzi elettrici, sia attraverso specifiche convenzioni, sia attraverso sistemi di ricarica vantaggiosi. Queste ultime innovazioni nello specifico consentono al socio della cooperativa di essere parte attiva nelle dimensioni della sostenibilità relativa ai sistemi di trasporto sostenibili (*Target 11.2*) e alla riduzione dell'impatto ambientale negativo pro-capite (*Target 11.6*). Le cooperative, dall'altro lato, attraverso queste pratiche riescono ad affermarsi come soggetti declinatori dei principi di sostenibilità così come indicato dal *Goal 13* in cui viene promossa l'integrazione di misure di cambiamento climatico nelle politiche e nelle strategie (13.2) a scala locale.

In linea generale, l'osservazione delle innovazioni di sostenibilità mappate tra il 2014 e il 2019 mostra un aumento delle pratiche introdotte soprattutto dal punto di vista sociale e economico. Meno rilevante sembra essere la dimensione ambientale.

Ciò che è importante sottolineare è che la quasi totalità delle iniziative mappate per il 2014 sono state rilevate anche nel 2019. Tale informazione ci indica che la sostenibilità, proprio in linea con i principi delle cooperative, è un obiettivo che è sempre stato perseguito dalle cooperative e che dal 2019 ha visto un potenziamento della dimensione sociale.

La dimensione economica, come secondo *cluster* di innovazioni di sostenibilità ha visto soprattutto l'introduzione di nuovi sistemi di approvvigionamento energetico e gestione consapevole dei rifiuti in grado di impattare sulla dimensione economica delle singole cooperative e ambientale a scala globale.

5. Discussioni e conclusioni

Con lo scopo di capire come e se le Cooperative, data la loro peculiare natura di *business*, siano state in grado di cogliere le nuove sfide di sostenibilità introdotte dall'Agenda 2030, il *paper* ha analizzato un *cluster* rappresentativo di 6 cooperative di consumo rispetto al loro impegno nei confronti della sostenibilità tra gli anni 2014 e 2019.

L'analisi, condotta attraverso l'osservazione dei bilanci sociali e di sostenibilità pubblicati sui siti delle rispettive cooperative, ha consentito di rispondere alla domanda di ricerca che i ricercatori hanno estratto dalla letteratura analizzata (Szekely e Strebel, 2013; Kneipp *et al.*, 2019).

L'articolo ha consentito di capire come l'intero corpo delle innovazioni introdotte sia in grado di rispondere in modo integrato tanto alla dimensione economica quanto a quella ambientale. In questo senso sono state mappate iniziative che con lo scopo di ridurre i consumi pro-capite dei singoli punti vendita (sfera economica) siano in grado di impattare positivamente sulla dimensione ambientale attraverso una minore capacità emissiva.

Allo stesso modo altre iniziative finalizzate a fornire un supporto sociale alle categorie più deboli attraverso la donazione di beni alimentari in scadenza, sono in grado di ridurre in modo immediato lo spreco alimentare derivante dalla grande distribuzione.

Il risultato dell'indagine mostra da un lato come le innovazioni messe in atto dalle cooperative, nel passaggio da 2014 a 2019, siano aumentate soprattutto in termini di impatto sociale, e dall'altro evidenzia come le cooperative siano effettivamente in grado di perseguire i principi di attenzione all'ambientale, all'economia e alla società anche in forma autonoma (Battaglia *et al.*, 2020; Imaz e Eizagirre, 2020).

L'aumento di iniziative in campo sociale ci fornisce due informazioni, una che le linee dettate dall'Agenda 2030 potrebbero aver aperto una maggiore linea di investimenti in quella direzione, due che la stretta relazione con i soci potrebbe portare nel tempo la cooperativa a rispondere sempre di più a quei bisogni sociali che emergono spontaneamente dai soci stessi in base alle loro sensibilità.

In linea generale è interessante sottolineare come le iniziative mappate per l'anno 2014 siano state mantenute quasi in toto negli anni e siano state rintracciate anche nel 2019. Questa informazione indica come le innovazioni introdotte abbiano un grado di successo notevole tra gli *stakeholder* di riferimento.

Un'osservazione interessante è quella relativa ad una dimensione specifica della sostenibilità, quale la *partnership* che è poco emersa dalla nostra analisi. Gran parte delle innovazioni mappate sono il frutto di una *partnership* più o meno complessa stipulata con attori pubblici o privati. I bilanci,

riportano spesso le innovazioni raccontando la finalità ed il risultato, senza però dettagliare l'infrastruttura relazionale che ha consentito di avviare e portare al successo l'innovazione stessa. In questo senso tutte le innovazioni mappate forniscono un impatto "secondario" in termini di capacità di generare e mantenere *partnership* finalizzate alla sostenibilità (*Goal 17*).

In questo senso è chiaro come ognuna delle iniziative mappate è stata collegata ad un SDG prioritario, ma molteplici sono gli impatti secondari che possono essere individuati.

Un'ulteriore nota riguarda le caratteristiche intrinseche delle cooperative che possano aver funzionato da *driver* o da ostacoli all'introduzione di innovazioni sostenibili. In linea generale quello che appare interessante è che tra le cooperative che hanno mostrato una maggiore attenzione alla sostenibilità sia in termini di numero assoluto di azioni implementate, sia in termini di differenza tra gli anni osservati, ricadono le cooperative con un numero di soci che va dai circa 400 mila ai circa 750 mila. Risultano al contrario più svantaggiate le cooperative con un numero di soci che supera il milione. In particolare Coop 4, con oltre un milione di soci, e Coop 5, con oltre 2 milioni di soci e una distribuzione territoriale su scala nazionale, mostrano una minore propensione all'introduzione di innovazioni sostenibili. Oltre alla dimensione, che può costituire un elemento di affaticamento dell'intera struttura, le modalità di rendicontazione di entrambe le cooperative hanno sicuramente inciso in modo negativo nella possibilità di raccogliere tutte innovazioni effettivamente implementate.

In questo senso, tra le osservazioni di natura più generale che possono essere fatte a valle di tale analisi, c'è sicuramente una nota relativa alle pratiche di rendicontazione. La rendicontazione stessa rappresenta innanzitutto una forma di contributo alla sostenibilità, così come declinata dagli SDGs, in termini di "incoraggiamento delle imprese [...] ad adottare pratiche sostenibili e ad integrare le informazioni sulla sostenibilità nei loro resoconti annuali" (*Goal 12, Target 12.6*).

La grande eterogeneità nei documenti analizzati mostra in primo luogo una poco diffusa aderenza ai sistemi di rendicontazione standardizzata, quali ad esempio *Global Reporting Initiative*, quale ente indipendente che definisce linee guida internazionali per la rendicontazione delle *performance* di sostenibilità. In secondo luogo, grazie anche ad una profonda conoscenza delle cooperative analizzate, è emerso come le iniziative rendicontate siano di fatto minori di quelle effettivamente portate avanti da alcune delle cooperative. Nello specifico si fa riferimento alla cooperativa 4 che fornisce un bilancio sociale molto scarno rispetto ad una serie di iniziative non-ufficialmente rendicontate attraverso altri sistemi di comunicazione. Ed è il caso della cooperativa 5 che pubblica un bilancio integrato mag-

giormente orientato alla dimensione economica piuttosto che quella sociale e/o di sostenibilità.

In linea con le criticità dello studio condotto, si individuano ulteriori spunti di ricerca. In primo luogo può costituire un elemento di interesse l'integrazione dello studio con l'analisi di ulteriori cooperative di consumatori in modo da fornire un maggiore equilibrio geografico del *cluster* su scala nazionale. Questo è tuttavia in linea con la scarsa presenza di studi sulla relazione tra cooperative e SDGs o, più in generale, sviluppo sostenibile, e la quasi assenza di altri studi sulla relazione tra cooperative e innovazione sostenibile. Il presente *paper* quindi, va a colmare un significativo gap nella ricerca con un contributo originale.

Considerato inoltre che lo studio ha preso in analisi solo cooperative di consumatori, costituisce un ulteriore spunto di ricerca la possibilità di indagare l'orientamento di altre tipologie di cooperative per capire se queste siano in grado di rispondere allo stesso modo alle nuove sfide di sostenibilità.

Annex 1 – Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e i relativi target

(Fonte: Organizzazione delle Nazioni Unite, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015. Pagine 15-27).

| SDG | Descrizione | Target |
|---|--|---|
|  | <p>Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo</p> | <p>1.1 Entro il 2030, sradicare la povertà estrema per tutte le persone in tutto il mondo, attualmente misurata sulla base di coloro che vivono con meno di \$ 1,25 al giorno.</p> <p>1.2 Entro il 2030, ridurre almeno della metà la quota di uomini, donne e bambini di tutte le età che vivono in povertà in tutte le sue forme, secondo le definizioni nazionali.</p> <p>1.3 Implementare a livello nazionale adeguati sistemi di protezione sociale e misure di sicurezza per tutti, compresi i livelli più bassi, ed entro il 2030 raggiungere una notevole copertura delle persone povere e vulnerabile.</p> <p>1.4 Entro il 2030, assicurare che tutti gli uomini e le donne, in particolare i più poveri e vulnerabili, abbiano uguali diritti alle risorse economiche, insieme all'accesso ai servizi di base, proprietà privata, controllo su terreni e altre forme di proprietà, eredità, risorse naturali, nuove tecnologie appropriate e servizi finanziari, tra cui la micro-finanza.</p> <p>1.5 Entro il 2030, rafforzare la resilienza dei poveri e di coloro che si trovano in situazioni di vulnerabilità e ridurre la loro esposizione e vulnerabilità ad eventi climatici estremi, catastrofi e shock economici, sociali e ambientali.</p> <p>1.a Garantire una adeguata mobilitazione di risorse da diverse fonti, anche attraverso la cooperazione allo sviluppo, al fine di fornire mezzi adeguati e affidabili per i paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati, attuando programmi e politiche per porre fine alla povertà in tutte le sue forme.</p> <p>1.b Creare solidi sistemi di politiche a livello nazionale, regionale e internazionale, basati su strategie di sviluppo a favore dei poveri e sensibili alle differenze di genere, per sostenere investimenti accelerati nelle azioni di lotta alla povertà.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>2 SCONFIGGERE LA FAME</p>  | <p>Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile</p> | <p>2.1 Entro il 2030, porre fine alla fame e garantire a tutte le persone, in particolare ai poveri e le persone più vulnerabili, tra cui neonati, un accesso sicuro a cibo nutriente e sufficiente per tutto l'anno.</p> <p>2.2 Entro il 2030, porre fine a tutte le forme di malnutrizione; raggiungere, entro il 2025, i traguardi concordati a livello internazionale contro l'arresto della crescita e il deperimento nei bambini sotto i 5 anni di età; soddisfare le esigenze nutrizionali di ragazze adolescenti, donne in gravidanza e allattamento e le persone anziane.</p> <p>2.3 Entro il 2030, raddoppiare la produttività agricola e il reddito dei produttori di cibo su piccola scala, in particolare le donne, i popoli indigeni, le famiglie di agricoltori, i pastori e i pescatori, anche attraverso un accesso sicuro ed equo a terreni, altre risorse e input produttivi, conoscenze, servizi finanziari, mercati e opportunità per valore aggiunto e occupazioni non agricole.</p> <p>2.4 Entro il 2030, garantire sistemi di produzione alimentare sostenibili e implementare pratiche agricole resilienti che aumentino la produttività e la produzione, che aiutino a proteggere gli ecosistemi, che rafforzino la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici, a condizioni meteorologiche estreme, siccità, inondazioni e altri disastri e che migliorino progressivamente la qualità del suolo.</p> <p>2.5 Entro il 2020, mantenere la diversità genetica delle sementi, delle piante coltivate, degli animali da allevamento e domestici e delle specie selvatiche affini, anche attraverso banche di semi e piante diversificate e opportunamente gestite a livello nazionale, regionale e internazionale; promuovere l'accesso e la giusta ed equa ripartizione dei benefici derivanti dall'utilizzo delle risorse genetiche e della conoscenza tradizionale associata, come concordato a livello internazionale.</p> <p>2.a Aumentare gli investimenti, anche attraverso il miglioramento della cooperazione internazionale, in infrastrutture rurali, ricerca agricola e formazione, sviluppo tecnologico e le banche di geni vegetali e animali, al fine di migliorare la capacità produttiva agricola nei paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati.</p> <p>2.b Correggere e prevenire restrizioni commerciali e distorsioni nei mercati agricoli mondiali, anche attraverso l'eliminazione parallela di tutte le forme di sovvenzioni alle esportazioni agricole e di tutte le misure di esportazione con effetto equivalente, conformemente al mandato del Doha Development Round.</p> <p>2.c Adottare misure per garantire il corretto funzionamento dei mercati delle materie prime alimentari e loro derivati e facilitare l'accesso rapido alle informazioni di mercato, incluse le riserve di cibo, al fine di contribuire a limitare l'instabilità estrema dei prezzi dei beni alimentari.</p> |
| <p>3 SALUTE E BENESSERE</p>  | <p>Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età</p> | <p>3.1 Entro il 2030, ridurre il tasso di mortalità materna globale a meno di 70 per ogni 100.000 bambini nati vivi.</p> <p>3.2 Entro il 2030, porre fine alle morti prevenibili di neonati e bambini sotto i 5 anni di età. Tutti i paesi dovranno cercare di ridurre la mortalità neonatale ad almeno 12 per ogni 1.000 bambini nati vivi e la mortalità dei bambini sotto i 5 anni di età ad almeno 25 per 1.000 bambini nati vivi.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>3.3 Entro il 2030, porre fine alle epidemie di AIDS, tubercolosi, malaria e malattie tropicali trascurate; combattere l'epatite, le malattie di origine idrica e le altre malattie trasmissibili.</p> <p>3.4 Entro il 2030, ridurre di un terzo la mortalità prematura da malattie non trasmissibili attraverso la prevenzione e il trattamento e promuovere benessere e salute mentale.</p> <p>3.5 Rafforzare la prevenzione e il trattamento di abuso di sostanze, tra cui l'abuso di stupefacenti e il consumo nocivo di alcol.</p> <p>3.6 Entro il 2020, dimezzare il numero globale di morti e feriti a seguito di incidenti stradali.</p> <p>3.7 Entro il 2030, garantire l'accesso universale ai servizi di assistenza sanitaria sessuale e riproduttiva, inclusa la pianificazione familiare, l'informazione, l'educazione e l'integrazione della salute riproduttiva nelle strategie e nei programmi nazionali.</p> <p>3.8 Conseguire una copertura sanitaria universale, compresa la protezione da rischi finanziari, l'accesso ai servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità e l'accesso sicuro, efficace, di qualità e a prezzi accessibili a medicinali di base e vaccini per tutti.</p> <p>3.9 Entro il 2030, ridurre sostanzialmente il numero di decessi e malattie da sostanze chimiche pericolose e da contaminazione e inquinamento dell'aria, delle acque e del suolo.</p> <p>3.a Rafforzare l'attuazione del Quadro Normativo della Convenzione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità sul Controllo del Tabacco in modo appropriato in tutti i paesi.</p> <p>3.b Sostenere la ricerca e lo sviluppo di vaccini e farmaci per le malattie trasmissibili e non trasmissibili che colpiscono soprattutto i paesi in via di sviluppo; fornire l'accesso a farmaci e vaccini essenziali ed economici, in conformità alla Dichiarazione di Doha sull'Accordo TRIPS e la Sanità Pubblica, che afferma il diritto dei paesi in via di sviluppo ad utilizzare appieno le disposizioni dell'Accordo sugli Aspetti Commerciali dei Diritti di Proprietà Intellettuale contenenti le cosiddette "flessibilità" per proteggere la sanità pubblica e, in particolare, fornire l'accesso a farmaci per tutti.</p> <p>3.c Aumentare considerevolmente i fondi destinati alla sanità e alla selezione, formazione, sviluppo e mantenimento del personale sanitario nei paesi in via di sviluppo, specialmente nei meno sviluppati e nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p> <p>3.d Rafforzare la capacità di tutti i paesi, soprattutto dei paesi in via di sviluppo, di segnalare in anticipo, ridurre e gestire i rischi legati alla salute, sia a livello nazionale che globale.</p> |
|  <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p> | <p>Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</p> | <p>4.1 Garantire entro il 2030 ad ogni ragazza e ragazzo libertà, equità e qualità nel completamento dell'educazione primaria e secondaria che porti a risultati di apprendimento adeguati e concreti.</p> <p>4.2 Garantire entro il 2030 che ogni ragazza e ragazzo abbiano uno sviluppo infantile di qualità, ed un accesso a cure ed istruzione pre-scolastiche così da essere pronti alla scuola primaria.</p> <p>4.3 Garantire entro il 2030 ad ogni donna e uomo un accesso equo ad un'istruzione tecnica, professionale e terziaria - anche universitaria- che sia economicamente vantaggiosa e di qualità.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>4.4 Aumentare considerevolmente entro il 2030 il numero di giovani e adulti con competenze specifiche -anche tecniche e professionali- per l'occupazione, posti di lavoro dignitosi e per l'imprenditoria.</p> <p>4.5 Eliminare entro il 2030 le disparità di genere nell'istruzione e garantire un accesso equo a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale delle categorie protette, tra cui le persone con disabilità, le popolazioni indigene ed i bambini in situazioni di vulnerabilità.</p> <p>4.6 Garantire entro il 2030 che tutti i giovani e gran parte degli adulti, sia uomini che donne, abbiano un livello di alfabetizzazione ed una capacità di calcolo.</p> <p>4.7 Garantire entro il 2030 che tutti i discenti acquisiscano la conoscenza e le competenze necessarie a promuovere lo sviluppo sostenibile, anche tramite un'educazione volta ad uno sviluppo e uno stile di vita sostenibile, ai diritti umani, alla parità di genere, alla promozione di una cultura pacifica e non violenta, alla cittadinanza globale e alla valorizzazione delle diversità culturali e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile.</p> <p>4.a Costruire e potenziare le strutture dell'istruzione che siano sensibili ai bisogni dell'infanzia, alle disabilità e alla parità di genere e predisporre ambienti dedicati all'apprendimento che siano sicuri, non violenti e inclusivi per tutti.</p> <p>4.b Espandere considerevolmente entro il 2020 a livello globale il numero di borse di studio disponibili per i paesi in via di sviluppo, specialmente nei paesi meno sviluppati, nei piccoli stati insulari e negli stati africani, per garantire l'accesso all'istruzione superiore - compresa la formazione professionale, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e i programmi tecnici, ingegneristici e scientifici - sia nei paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo.</p> <p>4.c Aumentare considerevolmente entro il 2030 la presenza di insegnanti qualificati, anche grazie alla cooperazione internazionale, per la loro attività di formazione negli stati in via di sviluppo, specialmente nei paesi meno sviluppati e i piccoli stati insulari in via di sviluppo.</p> |
| <p>5 PARITÀ DI GENERE</p>  | <p>Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze</p> | <p>5.1 Porre fine, ovunque, a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne e ragazze.</p> <p>5.2 Eliminare ogni forma di violenza nei confronti di donne e bambine, sia nella sfera privata che in quella pubblica, compreso il traffico di donne e lo sfruttamento sessuale e di ogni altro tipo.</p> <p>5.3 Eliminare ogni pratica abusiva come il matrimonio combinato, il fenomeno delle spose bambine e le mutilazioni genitali femminili.</p> <p>5.4 Riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito, fornendo un servizio pubblico, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione di responsabilità condivise all'interno delle famiglie, conformemente agli standard nazionali.</p> <p>5.5 Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica.</p> <p>5.6 Garantire accesso universale alla salute sessuale e ripro-</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>duttiva e ai diritti in ambito riproduttivo, come concordato nel Programma d'Azione della Conferenza internazionale su popolazione e sviluppo e dalla Piattaforma d'Azione di Pechino e dai documenti prodotti nelle successive conferenze.</p> <p>5.a Avviare riforme per dare alle donne uguali diritti di accesso alle risorse economiche così come alla titolarità e al controllo della terra e altre forme di proprietà, ai servizi finanziari, eredità e risorse naturali, in conformità con le leggi nazionali.</p> <p>5.b Rafforzare l'utilizzo di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'emancipazione della donna.</p> <p>5.c Adottare e intensificare una politica sana ed una legislazione applicabile per la promozione della parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e bambine, a tutti i livelli.</p> |
| <p>6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI</p>  | <p>Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie</p> | <p>6.1 Ottenere entro il 2030 l'accesso universale ed equo all'acqua potabile che sia sicura ed economica per tutti.</p> <p>6.2 Ottenere entro il 2030 l'accesso ad impianti sanitari e igienici adeguati ed equi per tutti e porre fine alla defecazione all'aperto, prestando particolare attenzione ai bisogni di donne e bambine e a chi si trova in situazioni di vulnerabilità.</p> <p>6.3 Migliorare entro il 2030 la qualità dell'acqua eliminando le scariche, riducendo l'inquinamento e il rilascio di prodotti chimici e scorie pericolose, dimezzando la quantità di acque reflue non trattate e aumentando considerevolmente il riciclaggio e il reimpiego sicuro a livello globale.</p> <p>6.4 Aumentare considerevolmente entro il 2030 l'efficienza nell'utilizzo dell'acqua in ogni settore e garantire approvvigionamenti e forniture sostenibili di acqua potabile, per affrontare la carenza idrica e ridurre in modo sostanzioso il numero di persone che ne subisce le conseguenze.</p> <p>6.5 Implementare entro il 2030 una gestione delle risorse idriche integrata a tutti i livelli, anche tramite la cooperazione transfrontaliera, in modo appropriato.</p> <p>6.6 Proteggere e risanare entro il 2030 gli ecosistemi legati all'acqua, comprese le montagne, le foreste, le paludi, i fiumi, le falde acquifere e i laghi.</p> <p>6.a Espandere entro il 2030 la cooperazione internazionale e il supporto per creare attività e programmi legati all'acqua e agli impianti igienici nei paesi in via di sviluppo, compresa la raccolta d'acqua, la desalinizzazione, l'efficienza idrica, il trattamento delle acque reflue e le tecnologie di riciclaggio e reimpiego.</p> <p>6.b Supportare e rafforzare la partecipazione delle comunità locali nel miglioramento della gestione dell'acqua e degli impianti igienici.</p> |
| <p>7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE</p>  | <p>Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni</p> | <p>7.1 Garantire entro il 2030 accesso a servizi energetici che siano convenienti, affidabili e moderni.</p> <p>7.2 Aumentare considerevolmente entro il 2030 la quota di energie rinnovabili nel consumo totale di energia.</p> <p>7.3 Raddoppiare entro il 2030 il tasso globale di miglioramento dell'efficienza energetica.</p> <p>7.a Accrescere entro il 2030 la cooperazione internazionale per facilitare l'accesso alla ricerca e alle tecnologie legate all'energia pulita - comprese le risorse rinnovabili,</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>l'efficienza energetica e le tecnologie di combustibili fossili più avanzate e pulite - e promuovere gli investimenti nelle infrastrutture energetiche e nelle tecnologie dell'energia pulita.</p> <p>7.b Implementare entro il 2030 le infrastrutture e migliorare le tecnologie per fornire servizi energetici moderni e sostenibili, specialmente nei paesi meno sviluppati, nei piccoli stati insulari e negli stati in via di sviluppo senza sbocco sul mare, conformemente ai loro rispettivi programmi di sostegno.</p> |
|  | <p>Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</p> | <p>8.1 Sostenere la crescita economica pro capite in conformità alle condizioni nazionali, e in particolare una crescita annua almeno del 7% del prodotto interno lordo nei paesi in via di sviluppo.</p> <p>8.2 Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, anche con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori ad elevata intensità di lavoro.</p> <p>8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione, e che incoraggino la formalizzazione e la crescita delle piccole-medie imprese, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari.</p> <p>8.4 Migliorare progressivamente, entro il 2030, l'efficienza globale nel consumo e nella produzione di risorse e tentare di scollegare la crescita economica dalla degradazione ambientale, conformemente al Quadro decennale di programmi relativi alla produzione e al consumo sostenibile, con i paesi più sviluppati in prima linea.</p> <p>8.5 Garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità, e un'equa remunerazione per lavori di equo valore.</p> <p>8.6 Ridurre entro il 2030 la quota di giovani disoccupati e al di fuori di ogni ciclo di studio o formazione.</p> <p>8.7 Prendere provvedimenti immediati ed effettivi per sradicare il lavoro forzato, porre fine alla schiavitù moderna e alla tratta di esseri umani e garantire la proibizione ed eliminazione delle peggiori forme di lavoro minorile, compreso il reclutamento e l'impiego dei bambini soldato, nonché porre fine entro il 2025 al lavoro minorile in ogni sua forma.</p> <p>8.8 Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne, e i precari.</p> <p>8.9 Concepire e implementare entro il 2030 politiche per favorire un turismo sostenibile che crei lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali.</p> <p>8.10 Rafforzare la capacità degli istituti finanziari interni per incoraggiare e aumentare l'utilizzo di servizi bancari, assicurativi e finanziari per tutti.</p> <p>8.a Aumentare il supporto dell'aiuto per il commercio per i paesi in via di sviluppo, in particolare i meno sviluppati, anche tramite il Quadro Integrato Rafforzato per l'assistenza tecnica legata agli scambi dei paesi meno sviluppati.</p> <p>8.b Svilappare e rendere operativa entro il 2020 una strate-</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | gia globale per l'occupazione giovanile e implementare il Patto Globale per l'Occupazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro |
|  | Costruire infrastrutture resilienti e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile | <p>9.1 Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti – comprese quelle regionali e transfrontaliere – per supportare lo sviluppo economico e il benessere degli individui, con particolare attenzione ad un accesso equo e conveniente per tutti.</p> <p>9.2 Promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e aumentare significativamente, entro il 2030, le quote di occupazione nell'industria e il prodotto interno lordo, in linea con il contesto nazionale, e raddoppiare questa quota nei paesi meno sviluppati.</p> <p>9.3 Incrementare l'accesso delle piccole imprese industriali e non, in particolare nei paesi in via di sviluppo, ai servizi finanziari, compresi i prestiti a prezzi convenienti, e la loro integrazione nell'indotto e nei mercati.</p> <p>9.4 Migliorare entro il 2030 le infrastrutture e riconfigurare in modo sostenibile le industrie, aumentando l'efficienza nell'utilizzo delle risorse e adottando tecnologie e processi industriali più puliti e sani per l'ambiente, facendo sì che tutti gli stati si mettano in azione nel rispetto delle loro rispettive capacità.</p> <p>9.5 Aumentare la ricerca scientifica, migliorare le capacità tecnologiche del settore industriale in tutti gli stati – in particolare in quelli in via di sviluppo – nonché incoraggiare le innovazioni e incrementare considerevolmente, entro il 2030, il numero di impiegati per ogni milione di persone, nel settore della ricerca e dello sviluppo e la spesa per la ricerca – sia pubblica che privata – e per lo sviluppo</p> <p>9.a Facilitare la formazione di infrastrutture sostenibili e resilienti negli stati in via di sviluppo tramite un supporto finanziario, tecnico e tecnologico rinforzato per i paesi africani, i paesi meno sviluppati, quelli senza sbocchi sul mare e i piccoli Stati insulari in via di sviluppo</p> <p>9.b Supportare lo sviluppo tecnologico interno, la ricerca e l'innovazione nei paesi in via di sviluppo, anche garantendo una politica ambientale favorevole, inter alia, per una diversificazione industriale e un valore aggiunto ai prodotti</p> <p>9.c Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico entro il 2020</p> |
|  | Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni | <p>10.1 Entro il 2030, raggiungere progressivamente e sostenere la crescita del reddito del 40% della popolazione nello strato sociale più basso ad un tasso superiore rispetto alla media nazionale.</p> <p>10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, stato economico o altro.</p> <p>10.3 Assicurare pari opportunità e ridurre le disuguaglianze nei risultati, anche eliminando leggi, politiche e pratiche discriminatorie e promuovendo legislazioni, politiche e azioni appropriate a tale proposito.</p> <p>10.4 Adottare politiche, in particolare fiscali, salariali e di</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>protezione sociale, per raggiungere progressivamente una maggior uguaglianza.</p> <p>10.5 Migliorare la regolamentazione e il monitoraggio di istituzioni e mercati finanziari globali e rafforzare l'attuazione di tali norme.</p> <p>10.6 Assicurare una migliore rappresentanza che dia voce ai paesi in via di sviluppo nelle istituzioni responsabili delle decisioni in materia di economia e finanza globale e internazionale, per creare istituzioni più efficaci, credibili, responsabili e legittimate.</p> <p>10.7 Rendere più disciplinate, sicure, regolari e responsabili la migrazione e la mobilità delle persone, anche con l'attuazione di politiche migratorie pianificate e ben gestite.</p> <p>10.a Attuare il principio del trattamento speciale e differente riservato ai paesi in via di sviluppo, in particolare ai meno sviluppati, in conformità agli accordi dell'Organizzazione Mondiale del Commercio.</p> <p>10.b Incoraggiare l'aiuto pubblico allo sviluppo e i flussi finanziari, compresi gli investimenti diretti esteri, per gli stati più bisognosi, in particolar modo i paesi meno sviluppati, i paesi africani, i piccoli stati insulari in via di sviluppo e i paesi in via di sviluppo senza sbocco al mare, in conformità ai loro piani e programmi nazionali.</p> <p>10.c Entro il 2030, ridurre a meno del 3% i costi di transazione delle rimesse dei migranti ed eliminare i corridoi di rimesse con costi oltre il 5%.</p> |
|  | <p>Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili</p> | <p>11.1 Entro il 2030, garantire a tutti l'accesso ad alloggi adeguati, sicuri e convenienti e ai servizi di base e riqualificare i quartieri poveri.</p> <p>11.2 Entro il 2030, garantire a tutti l'accesso a un sistema di trasporti sicuro, conveniente, accessibile e sostenibile, migliorando la sicurezza delle strade, in particolar modo potenziando i trasporti pubblici, con particolare attenzione ai bisogni di coloro che sono più vulnerabili, donne, bambini, persone con invalidità e anziani.</p> <p>11.3 Entro il 2030, potenziare un'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificare e gestire in tutti i paesi un insediamento umano che sia partecipativo, integrato e sostenibile.</p> <p>11.4 Potenziare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo.</p> <p>11.5 Entro il 2030, ridurre in modo significativo il numero di decessi e il numero di persone colpite e diminuire in modo sostanziale le perdite economiche dirette rispetto al prodotto interno lordo globale causate da calamità, comprese quelle legate all'acqua, con particolare riguardo alla protezione dei poveri e delle persone più vulnerabili.</p> <p>11.6 Entro il 2030, ridurre l'impatto ambientale negativo pro-capite delle città, prestando particolare attenzione alla qualità dell'aria e alla gestione dei rifiuti urbani e di altri rifiuti.</p> <p>11.7 Entro il 2030, fornire accesso universale a spazi verdi e pubblici sicuri, inclusivi e accessibili, in particolare per donne, bambini, anziani e disabili.</p> <p>11.a Supportare i positivi legami economici, sociali e ambientali tra aree urbane, periurbane e rurali rafforzando la pianificazione dello sviluppo nazionale e regionale.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>11.b Entro il 2020, aumentare considerevolmente il numero di città e insediamenti umani che adottano e attuano politiche integrate e piani tesi all'inclusione, all'efficienza delle risorse, alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici, alla resistenza ai disastri, e che promuovono e attuano una gestione olistica del rischio di disastri su tutti i livelli, in linea con il Quadro di Sendai per la Riduzione del Rischio di Disastri 2015-2030.</p> <p>11.c Supportare i paesi meno sviluppati, anche con assistenza tecnica e finanziaria, nel costruire edifici sostenibili e resilienti utilizzando materiali locali.</p> |
|  | <p>Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo</p> | <p>12.1 Attuare il Quadro Decennale di Programmi per il Consumo e la Produzione Sostenibili, rendendo partecipi tutti i paesi, con i paesi sviluppati alla guida, ma tenendo presenti anche lo sviluppo e le capacità dei paesi in via di sviluppo.</p> <p>12.2 Entro il 2030, raggiungere la gestione sostenibile e l'utilizzo efficiente delle risorse naturali.</p> <p>12.3 Entro il 2030, dimezzare lo spreco alimentare globale pro-capite a livello di vendita al dettaglio e dei consumatori e ridurre le perdite di cibo durante le catene di produzione e di fornitura, comprese le perdite del post-raccolto.</p> <p>12.4 Entro il 2020, raggiungere la gestione eco-compatibile di sostanze chimiche e di tutti i rifiuti durante il loro intero ciclo di vita, in conformità ai quadri internazionali concordati, e ridurre sensibilmente il loro rilascio in aria, acqua e suolo per minimizzare il loro impatto negativo sulla salute umana e sull'ambiente.</p> <p>12.5 Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riutilizzo.</p> <p>12.6 Incoraggiare le imprese, in particolare le grandi aziende multinazionali, ad adottare pratiche sostenibili e ad integrare le informazioni sulla sostenibilità nei loro resoconti annuali.</p> <p>12.7 Promuovere pratiche sostenibili in materia di appalti pubblici, in conformità alle politiche e priorità nazionali.</p> <p>12.8 Entro il 2030, accertarsi che tutte le persone, in ogni parte del mondo, abbiano le informazioni rilevanti e la giusta consapevolezza dello sviluppo sostenibile e di uno stile di vita in armonia con la natura.</p> <p>12.a Supportare i paesi in via di sviluppo nel potenziamento delle loro capacità scientifiche e tecnologiche, per raggiungere modelli di consumo e produzione più sostenibili.</p> <p>12.b Sviluppare e implementare strumenti per monitorare gli impatti dello sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crea posti di lavoro e promuove la cultura e i prodotti locali.</p> <p>12.c Razionalizzare i sussidi inefficienti per i combustibili fossili che incoraggiano lo spreco eliminando le distorsioni del mercato in conformità alle circostanze nazionali, anche ristrutturando i sistemi di tassazione ed eliminando progressivamente quei sussidi dannosi, ove esistenti, in modo da riflettere il loro impatto ambientale, tenendo bene in considerazione i bisogni specifici e le condizioni dei paesi in via di sviluppo e riducendo al minimo i possibili effetti negativi sul loro sviluppo, in modo da proteggere i poveri e le comunità più colpite.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO</p>  | <p>Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico</p> | <p>13.1 Rafforzare in tutti i paesi la capacità di ripresa e di adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali. 13.2 Integrare le misure di cambiamento climatico nelle politiche, strategie e pianificazione nazionali. 13.3 Migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale per quanto riguarda la mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento, la riduzione dell'impatto e l'allerta tempestiva. 13.a Rendere effettivo l'impegno assunto dai partiti dei paesi sviluppati verso la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sul Cambiamento Climatico, che prevede la mobilitazione – entro il 2020 – di 100 miliardi di dollari all'anno, provenienti da tutti i paesi aderenti all'impegno preso, da indirizzare ai bisogni dei paesi in via di sviluppo, in un contesto di azioni di mitigazione significative e di trasparenza nell'implementazione, e rendere pienamente operativo il prima possibile il Fondo Verde per il Clima attraverso la sua capitalizzazione. 13.b Promuovere meccanismi per aumentare la capacità effettiva di pianificazione e gestione di interventi inerenti al cambiamento climatico nei paesi meno sviluppati, nei piccoli stati insulari in via di sviluppo, con particolare attenzione a donne e giovani e alle comunità locali e marginali.</p> |
| <p>14 LA VITA SOTTACQUA</p>  | <p>Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile</p> | <p>14.1 Entro il 2025, prevenire e ridurre in modo significativo ogni forma di inquinamento marino, in particolar modo quello derivante da attività esercitate sulla terraferma, compreso l'inquinamento dei detriti marini e delle sostanze nutritive. 14.2 Entro il 2020, gestire in modo sostenibile e proteggere l'ecosistema marino e costiero per evitare impatti particolarmente negativi, anche rafforzando la loro resilienza, e agire per il loro ripristino in modo da ottenere oceani salubri e produttivi. 14.3 Ridurre al minimo e affrontare gli effetti dell'acidificazione degli oceani, anche attraverso una maggiore collaborazione scientifica su tutti i livelli. 14.4 Entro il 2020, regolare in modo efficace la pesca e porre termine alla pesca eccessiva, illegale, non dichiarata e non regolamentata e ai metodi di pesca distruttivi. Implementare piani di gestione su base scientifica, così da ripristinare nel minor tempo possibile le riserve ittiche, riportandole almeno a livelli che producano il massimo rendimento sostenibile, come determinato dalle loro caratteristiche biologiche. 14.5 Entro il 2020, preservare almeno il 10% delle aree costiere e marine, in conformità al diritto nazionale e internazionale e basandosi sulle informazioni scientifiche disponibili più accurate. 14.6 Entro il 2020, vietare quelle forme di sussidi alla pesca che contribuiscono a un eccesso di capacità e alla pesca eccessiva, eliminare i sussidi che contribuiscono alla pesca illegale, non dichiarata e non regolamentata e astenersi dal reintrodurre tali sussidi, riconoscendo che il trattamento speciale e differenziato per i paesi in via di sviluppo e per quelli meno sviluppati che sia appropriato ed efficace, dovrebbe essere parte integrante dei negoziati per i sussidi alla pesca dell'Organizzazione Mondiale del Commercio.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>14.7 Entro il 2030, aumentare i benefici economici dei piccoli stati insulari in via di sviluppo e dei paesi meno sviluppati, facendo ricorso a un utilizzo più sostenibile delle risorse marine, compresa la gestione sostenibile della pesca, dell'acquacoltura e del turismo.</p> <p>14.a Aumentare la conoscenza scientifica, sviluppare la capacità di ricerca e di trasmissione della tecnologia marina, tenendo in considerazione i criteri e le linee guida della Commissione Oceanografica Intergovernativa sul Trasferimento di Tecnologia Marina, con lo scopo di migliorare la salute dell'oceano e di aumentare il contributo della biodiversità marina allo sviluppo dei paesi emergenti, in particolare modo dei piccoli stati insulari in via di sviluppo e dei paesi meno sviluppati.</p> <p>14.b Fornire l'accesso ai piccoli pescatori artigianali alle risorse e ai mercati marini.</p> <p>14.c Potenziare la conservazione e l'utilizzo sostenibile degli oceani e delle loro risorse applicando il diritto internazionale, come riportato nella Convenzione delle Nazioni Unite sul Diritto del Mare, che fornisce il quadro legale per la conservazione e per l'utilizzo sostenibile degli oceani e delle loro risorse, come riferito nel paragrafo 158 de "Il futuro che vogliamo".</p> |
|  | <p>Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno e fermare la perdita di diversità biologica</p> | <p>15.1 Entro il 2020, garantire la conservazione, il ripristino e l'utilizzo sostenibile degli ecosistemi di acqua dolce terrestri e dell'entroterra nonché dei loro servizi, in modo particolare delle foreste, delle paludi, delle montagne e delle zone aride, in linea con gli obblighi derivanti dagli accordi internazionali.</p> <p>15.2 Entro il 2020, promuovere una gestione sostenibile di tutti i tipi di foreste, arrestare la deforestazione, ripristinare le foreste degradate e aumentare ovunque, in modo significativo, la riforestazione e il rimboschimento.</p> <p>15.3 Entro il 2030, combattere la desertificazione, ripristinare le terre degradate, comprese quelle colpite da desertificazione, siccità e inondazioni, e battersi per ottenere un mondo privo di degrado del suolo.</p> <p>15.4 Entro il 2030, garantire la conservazione degli ecosistemi montuosi, incluse le loro biodiversità, al fine di migliorarne la capacità di produrre benefici essenziali per uno sviluppo sostenibile.</p> <p>15.5 Intraprendere azioni efficaci ed immediate per ridurre il degrado degli ambienti naturali, arrestare la distruzione della biodiversità e, entro il 2020, proteggere le specie a rischio di estinzione.</p> <p>15.6 Promuovere una distribuzione equa e giusta dei benefici derivanti dall'utilizzo delle risorse genetiche e promuovere un equo accesso a tali risorse, come concordato a livello internazionale.</p> <p>15.7 Agire per porre fine al bracconaggio e al traffico delle specie protette di flora e fauna e combattere il commercio illegale di specie selvatiche.</p> <p>15.8 Entro il 2020, introdurre misure per prevenire l'introduzione di specie diverse ed invasive nonché ridurre in maniera sostanziale il loro impatto sugli ecosistemi terrestri e acquatici e controllare o debellare le specie prioritarie.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>15.9 Entro il 2020, integrare i principi di ecosistema e biodiversità nei progetti nazionali e locali, nei processi di sviluppo e nelle strategie e nei resoconti per la riduzione della povertà.</p> <p>15.a Mobilitare e incrementare in maniera significativa le risorse economiche da ogni fonte per preservare e usare in maniera sostenibile la biodiversità e gli ecosistemi.</p> <p>15.b Mobilitare risorse significative da ogni fonte e a tutti i livelli per finanziare la gestione sostenibile delle foreste e fornire incentivi adeguati ai paesi in via di sviluppo perché possano migliorare tale gestione e per la conservazione e la riforestazione.</p> <p>15.c Rafforzare il sostegno globale per combattere il bracconaggio e il traffico illegale delle specie protette, anche incrementando la capacità delle comunità locali ad utilizzare mezzi di sussistenza sostenibili.</p> |
|  | <p>Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli</p> | <p>16.1 Ridurre ovunque e in maniera significativa tutte le forme di violenza e il tasso di mortalità ad esse correlato.</p> <p>16.2 Porre fine all'abuso, allo sfruttamento, al traffico di bambini e a tutte le forme di violenza e tortura nei loro confronti.</p> <p>16.3 Promuovere lo stato di diritto a livello nazionale e internazionale e garantire un pari accesso alla giustizia per tutti.</p> <p>16.4 Entro il 2030, ridurre in maniera significativa il finanziamento illecito e il traffico di armi, potenziare il recupero e la restituzione dei beni rubati e combattere tutte le forme di crimine organizzato.</p> <p>16.5 Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme.</p> <p>16.6 Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti.</p> <p>16.7 Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli.</p> <p>16.8 Allargare e rafforzare la partecipazione dei paesi in via di sviluppo nelle istituzioni di governance globale.</p> <p>16.9 Entro il 2030, fornire identità giuridica per tutti, inclusa la registrazione delle nascite.</p> <p>16.10 Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali.</p> <p>16.a Consolidare le istituzioni nazionali più importanti, anche attraverso la cooperazione internazionale, per sviluppare ad ogni livello, in particolare nei paesi in via di sviluppo, capacità per prevenire la violenza e per combattere il terrorismo e il crimine.</p> <p>16.b Promuovere e applicare leggi non discriminatorie e politiche di sviluppo sostenibile.</p> |
|  | <p>Rafforzare gli strumenti di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile</p> | <p>Finanza</p> <p>17.1 Consolidare la mobilitazione delle risorse interne anche attraverso l'aiuto internazionale ai paesi in via di sviluppo per aumentarne la capacità fiscale interna e la riscossione delle entrate.</p> <p>17.2 I paesi industrializzati devono rispettare i loro impegni ufficiali di aiuto allo sviluppo, incluso l'obiettivo di destinare lo 0.7 per cento del reddito nazionale lordo per l'aiuto</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>pubblico allo sviluppo (APS/RNL) ai paesi in via di sviluppo e destinare dallo 0.15 al 0.20 per cento del APS/RNL ai paesi meno sviluppati; i fornitori mondiali di aiuto pubblico allo sviluppo sono invitati a fornire almeno il 0.20 per cento del APS/RNL ai paesi meno sviluppati</p> <p>17.3 Mobilitare ulteriori risorse economiche per i paesi in via di sviluppo da più fonti.</p> <p>17.4 Aiutare i paesi in via di sviluppo a sostenere il debito a lungo termine attraverso politiche coordinate volte a stimolare il finanziamento, la riduzione e la ristrutturazione del debito, e affrontare il debito estero dei paesi più poveri e più fortemente indebitati al fine di ridurne il peso.</p> <p>17.5 Adottare e applicare regimi di promozione degli investimenti per i paesi meno sviluppati.</p> <p>Tecnologia</p> <p>17.6 Rafforzare la cooperazione Nord-Sud, Sud-Sud, la cooperazione triangolare regionale e internazionale e l'accesso alle scoperte scientifiche, alla tecnologia e alle innovazioni, e migliorare la condivisione della conoscenza sulla base di modalità concordate attraverso un maggior coordinamento tra i meccanismi già esistenti in particolar modo a livello delle Nazioni Unite e attraverso un meccanismo globale di accesso alla tecnologia.</p> <p>17.7 Promuovere nei paesi in via di sviluppo la crescita, lo scambio e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente a condizioni favorevoli, attraverso patti agevolati e preferenziali stabiliti di comune accordo.</p> <p>17.8 Entro il 2017 rendere operativo il meccanismo per il rafforzamento della tecnologia della banca e della scienza, della tecnologia e dell'innovazione per i paesi meno industrializzati e rafforzare l'uso della tecnologia avanzata in particolar modo nell'informazione e nelle comunicazioni.</p> <p>Capacità di sviluppo</p> <p>17.9 Accrescere il supporto internazionale per implementare nei paesi non industrializzati uno sviluppo delle capacità efficace e mirato al fine di sostenere i piani nazionali per la realizzazione di tutti gli obiettivi dello Sviluppo Sostenibile, attraverso la cooperazione Nord-Sud, Sud-Sud e quella triangolare.</p> <p>Commercio</p> <p>17.10 Promuovere un sistema di scambio universale, regolamentato, aperto, senza discriminazioni e multilaterale sotto il controllo dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, attraverso negoziazioni. nell'ambito dell'Agenda di Doha per lo Sviluppo.</p> <p>17.11 Incrementare considerevolmente le esportazioni dei paesi emergenti e, entro il 2020, raddoppiare la quota delle loro esportazioni globali.</p> <p>17.12 Realizzare tempestivamente per i paesi meno sviluppati un accesso al mercato libero da dazi e quote su basi durevoli, coerente con quanto deciso dall'Organizzazione Mondiale del Commercio, assicurando che le regole preferenziali applicabili alle importazioni dai paesi meno sviluppati siano semplici e trasparenti e contribuiscano a facilitare l'accesso ai mercati.</p> <p>Questioni sistemiche</p> <p>Coerenza politica e istituzionale</p> |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | <p>17.13 Promuovere la stabilità macroeconomica globale attraverso il coordinamento e la coerenza politica</p> <p>17.14 Accrescere la coerenza politica per lo sviluppo sostenibile.</p> <p>17.15 Rispettare lo spazio politico e la leadership di ogni paese per istituire ed implementare politiche per la lotta alla povertà e per lo sviluppo sostenibile.</p> <p>Programmi di collaborazione plurilaterale.</p> <p>17.16 Intensificare la partnership globale per lo Sviluppo Sostenibile, coadiuvata da collaborazioni plurilaterali che sviluppano e condividono la conoscenza, le competenze, le risorse tecnologiche e finanziarie, per raggiungere gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile in tutti i paesi, specialmente in quelli emergenti.</p> <p>17.17 Incoraggiare e promuovere partnership efficaci. nel settore pubblico, tra pubblico e privato e nella società civile basandosi sull'esperienza delle partnership e sulla loro capacità di trovare risorse.</p> <p>Dati, monitoraggio e responsabilità.</p> <p>17.18 Entro il 2020, rafforzare il sostegno allo sviluppo dei paesi emergenti, dei paesi meno avanzati e dei piccoli stati insulari in via di Sviluppo (SIDS). Incrementare la disponibilità di dati di alta qualità, immediati e affidabili andando oltre il profitto, il genere, l'età, la razza, l'etnia, lo stato migratorio, la disabilità, la posizione geografica e altre caratteristiche rilevanti nel contesto nazionale.</p> <p>17.19 Entro il 2030, partire dalle iniziative esistenti per sviluppare misure di progresso nell'ambito dello sviluppo sostenibile che completino il prodotto interno lordo, e supportare la capacità di sviluppo dei paesi emergenti.</p> |
|--|--|

Riferimenti bibliografici

- Battaglia M., Gragnani P., Annesi N. (2020). Moving Businesses toward Sustainable Development Goals (SDGs): Evidence from an Italian “Benefit-For-Nature” Corporation. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4). DOI: 10.1515/erj-2019-0305
- Battaglia M., Passetti E., Bianchi L., Frey M. (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 136: 213-225. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.01.108
- Battaglia M., Bianchi L., Frey M., Passetti E. (2015). Sustainability reporting and corporate identity: action research evidence in an Italian retailing cooperative. *Business Ethics: A European Review*, 24 (1): 52-72. DOI: 10.1111/beer.12067
- Beisheim M., Simon N. (2016). *Multi-Stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda: Improving Accountability and Transparency*. Analytical Paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum. DOI: 10.2139/ssrn.2767464
- Biermann F., Kanie N., Kim R.E. (2017). Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26-27: 26-31. DOI: 10.1016/j.cosust.2017.01.010
- Brundtland G.H. (1987). *Our common future*. In: Tolba M.K., Biswas A.K. (Eds.), *Earth and Us*. Butterworth -Heinemann Ltd.
- Conde Alarcon M.A., Álvarez Rodríguez J.F. (2020). El Balance Social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios Cooperativos mediante un Análisis de Redes Sociales. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 99: 57-87. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.99.14322
- Colglazier W. (2015). Sustainable development agenda: 2030. *Science*, 349(6252), 1048-1050. DOI: 10.1126/science.aad2333
- Dhlamini L. (2018). *Integrating agenda 2030 for Sustainable Development Goals (SDGs) into regional and national development plans and strategies*.
- Duriau V.J., Rhonda K.R., Pfarrer M.D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational Research Methods*, 10 (1): 5-34. DOI: 10.1177/1094428106289252
- Elkington J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. DOI: 10.2307/41165746
- Fernandez-Guadaño J., Lopez-Millan M., Sarria-Pedroza J. (2020). Cooperative entrepreneurship model for sustainable development. *Sustainability*, 12(13): 5462. DOI: 10.3390/su12135462
- Frey M., Sabbatino A. (2018). The role of the private sector in global sustainable development: The UN 2030 agenda. In: Grigore G., Stancu A., McQueen D. (eds) *Corporate Responsibility and Digital Communities. Palgrave Studies in Governance, Leadership and Responsibility*. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-63480-7_10.
- García A.V., Bastida M., Vázquez Taín M.A. (2020). Tax measures promoting cooperatives: a fiscal driver in the context of the sustainable development agenda.

- European Research on Management and Business Economics*, 26(3): 127-133.
DOI: 10.1016/j.iedeen.2020.08.001
- Ghisetti C., Quatraro F. (2014). Is green knowledge improving environmental productivity? Sectoral Evidence from Italian Regions. *SEEDS Working Papers*, 10.
- Giagnocavo C. (2011). People-Centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 2(2): 95-97. DOI: 10.22230/cjnser.2011v2n2a81
- Graneheim U.H., Lundman B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. DOI: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Hellström T. (2007). Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. *Sustainable development*, 15(3): 148-159. DOI: 10.1002/sd.309
- Heras-Saizarbitoria I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5): 645-665. DOI: 10.1177/1350508414537623
- Imaz O., Eizagirre A. (2020). Responsible Innovation for Sustainable Development Goals in Business: An Agenda for Cooperative Firms. *Sustainability*, 12(17): 6948. DOI: 10.3390/su12176948
- Kassel K. (2012). The circle of inclusion: Sustainability, CSR and the values that drive them. *Journal of Human Values* 18.2: 133-146.
DOI: 10.1177/0971685812454482
- Ketata I., Sofka W., Grimpe C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: evidence for Germany. *R&D Management*, 45(1): 60-75. DOI: 10.1111/radm.12052
- Kneipp J.M., Gomes C.M., Bichueti R.S., Frizzo K., Perlin A.P. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies. *Revista de Gestão*, 26(2): 94-111. DOI: 10.1108/REGE-01-2018-0005
- Krippendorff K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Kumar S., Kumar N., Vivekadhish S. (2016). Millennium development goals (MDGS) to sustainable development goals (SDGS): Addressing unfinished agenda and strengthening sustainable development and partnership. *Indian journal of preventive & social medicine: official publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine*, 41(1): 1-4. DOI: 10.4103/0970-0218.170955
- Mazzoli E. (2005). Gli sviluppi della cooperazione italiana dal dopoguerra a oggi ripercorsi da un protagonista. In: Mazzoli E., Zamagni S., *Verso una nuova teoria della cooperazione*, Bologna: Il Mulino, 57-96.
- McWilliams A., Siegel D.S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5): 1480-1495. DOI: 10.1177/0149206310385696
- Morgan G., Smircich L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4): 491-500. DOI: /10.5465/amr.1980.4288947
- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Working paper. University of Oxford.

- Parnell E. (1999). *Reinventing Co-operation: The Challenge of the 21 st Century*. Plunkett Foundation.
- Poma L. (2006). *Le grandi cooperative in Italia. Nuovi scenari competitivi e la cooperazione Legacop*. Bologna: Il Mulino.
- Sayedeh P.S., Saudah S., Parvaneh S., Sayyedeh P.S., Seyyed A.S. (2015), How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2): 341-350.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.024
- Schiederig T., Tietze F., Herstatt C. (2012). Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review. *R&D Management*, 42(2), 180-192. DOI:10.1111/j.1467-9310.2011.00672.x
- Schumpeter J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825: 82-85.
- Szekely F., Strebel H. (2012). Strategic innovation for sustainability. *International Institute for Management Development [IMD]*, Lausanne, SW, Available from: www.imd.org.
- Tello S.F., Yoon E. (2008). Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, 8(3): 164-169.
- Terlau W., Hirsch D., Blanke M. (2019). Smallholder farmers as a backbone for the implementation of the Sustainable Development Goals. *Sustainable Development*, 27(3): 523-529. DOI:10.1002/sd.1907
- Veugelers R. (2012). Which policy instruments to induce clean innovating? *Research policy*, 41(10): 1770-1778. DOI: 10.1016/j.respol.2012.06.012
- Weber R.P. (1990). *Basic content analysis*. Sage Publication. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412983488>
- Zamagni S. (2005). *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*. Working paper. Università di Bologna.
- Zamagni V., Battilani P., Casali A. (2004). *La cooperazione di consumo in Italia: centocinquant'anni della Coop consumatori: dal primo spaccio a leader della moderna distribuzione*. Bologna: Il Mulino.

Con il Regtech banche più efficienti e compliance più efficace

Mario Francesco Anaclerio^{*}, Gian Paolo Bazzani^{**},
Angelo Miglietta^{***}

Ricevuto 25/09/2020 – Accettato 16/11/2020

Sommario

Il presente lavoro si concentra sull'analisi dei benefici che possono derivare dall'implementazione di soluzioni *Regtech* nell'ambito del sistema bancario, nella convinzione che la dote che lo sviluppo tecnologico mette oggi a disposizione degli intermediari finanziari costituisce al tempo stesso una sfida per la sopravvivenza e una opportunità di sviluppo del proprio modello di business.

Nell'affrontare la tematica, da un lato si pone l'accento sul fatto che con il *Regtech*, la tecnologia a supporto della *compliance*, le banche possono adempiere in modo più efficace a obblighi normativi e regolamentari complessi e in continua evoluzione. Dall'altro ci si spinge a sostenere, con un approccio innovativo al tema, che il supporto tecnologico del *Regtech* contribuisce a rifocalizzare il ruolo delle funzioni aziendali di controllo e a migliorare il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Da ciò ne discende la possibilità di rafforzare le basi di un modello di business che è sostenibile in quanto in grado di generare valore nel tempo, garantendo un'adeguata remunerazione di tutti gli *stakeholders*.

Su questi ultimi concetti il presente lavoro fornisce stimolo per ulteriori riflessioni e per una maggiore consapevolezza anche da parte degli operatori.

Parole chiave: regtech, fintech, compliance, gestione dei rischi, creazione di valore, sostenibilità, technology.

* Dottore Commercialista e Revisore Legale. mario.anaclerio@gmail.com

** Amministratore Delegato di BG Saxo SIM S.p.A. gb@bgsaxo.it

*** Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università IULM di Milano. angelomiglietta@prof@gmail.com

Corporate Governance and Research & Development Studies, n. 2-2020
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds2-2020oa10442)

Abstract

More efficient banks and more effective compliance with Regtech

This work focuses on the analysis of benefits that can derive from the adoption of *Regtech* solutions within the banking system, in the belief that the equipment that the technological development makes available to today's financial intermediaries represents both a challenge for survival and an opportunity to develop their own business model.

In addressing this issue, on one hand the emphasis is placed on the fact that with *Regtech*, the technology supporting compliance, banks can more effectively comply with complex and constantly evolving regulatory obligations. On the other hand, with an innovative approach to the issue, we argue that *Regtech's* technological support contributes to refocus the role of corporate control functions and to improve internal control and risk management system. From this derives the possibility to reinforce the basis of the business model that is sustainable, as it can create wealth over time, ensuring appropriate remuneration for all *stakeholders*.

On these latter concepts, this work provides an incitement for further reflections and for an increasing awareness of all the operators.

Key words: regtech, fintech, compliance, risk management, value creation, sustainability, technology.

1. Introduzione

Nel presente lavoro si fornisce un preliminare quadro di riferimento sulle origini del *Fintech* e del *Regtech*, sulla loro diffusione e sulle motivazioni che hanno contribuito al loro sviluppo. Ove possibile si fa riferimento a fonti istituzionali e/o alla dottrina prevalente. Si procede quindi con una breve panoramica sulle spinte al cambiamento nel settore bancario provenienti da alcuni principali fattori, quali il crescente sviluppo tecnologico, il cambiamento del contesto competitivo che vede affacciarsi nel settore nuovi e dinamici *competitor* anche non bancari, i mutamenti nei comportamenti dei consumatori sempre più orientati ad un uso digitale dei servizi e un accrescimento generale e costante della regolamentazione del settore.

L'analisi si concentra quindi sul tema del *Fintech* e delle sue più interessanti applicazioni. La tematica riscuote in generale un sempre maggiore interesse, basti considerare la crescita esponenziale a livello mondiale degli investimenti in *Fintech* che passano da \$ 1,1 miliardi nel 2015 a \$ 8,5 miliardi nel 2019.

Com'è noto, per *Fintech* si intende l'innovazione finanziaria resa possibile dalla tecnologia, che nel settore bancario ha consentito negli ultimi anni

l'introduzione di importanti soluzioni e servizi innovativi nell'ambito del credito, dei servizi di pagamento e dei servizi di consulenza, solo per citarne alcuni. La vera sfida è quella di raggiungere il cliente dove si trova e nel momento in cui ha bisogno. Si parla per certi versi di vera e propria rivoluzione del *Fintech* nel sistema finanziario e bancario che, si osserva, sta da un lato favorendo l'ingresso di *start-up* tecnologiche e di *big* dell'informatica e dei *social media*, dall'altro spingendo gli operatori esistenti a innovare per competere.

Tra le applicazioni del *Fintech*, si ricordano in particolare il *Regtech*, l'applicazione della tecnologia per migliorare la gestione della conformità normativa, l'*Insurtech* che descrive la trasformazione tecnologica e digitale in corso nel settore assicurativo e l'*open banking* cioè la possibilità per le banche di permettere a società terze di creare nuove applicazioni e servizi utilizzando i dati interni della banca stessa. Viene fatto un richiamo anche alle c.d. API, acronimo di *Application Programming Interface*, che semplificano il dialogo tra diverse applicazioni e aprono la strada allo sviluppo di nuovi servizi digitali, come ad esempio le *app* per dispositivi *mobile*.

Fornito un quadro d'insieme del contesto di generale innovazione tecnologica e di *digital transformation* in corso nel sistema bancario, nella parte centrale del presente contributo ci si sofferma sull'analisi del *Regtech* quale strumento per consentire una migliore gestione degli adempimenti regolamentari nel settore bancario, certamente uno dei più regolati. Il tema è particolarmente rilevante se si considerano gli ingenti costi sostenuti dalle banche ogni anno per adeguarsi alle normative di settore e il rischio latente di sanzioni da parte delle Autorità regolamentari. Con tutte le conseguenze economiche e soprattutto reputazionali che ne possono derivare.

In un contesto di costante e crescente regolamentazione, peraltro ancor più consistente in un periodo di crisi, la sfida per le banche è quella di investire in strumenti tecnologici innovativi e dinamici che permettano una pronta ed efficiente risposta. L'alternativa è quella di rincorrere gli adempimenti con soluzioni semi manuali e trovarsi in affanno ad ogni cambiamento.

Con il presente lavoro si cerca quindi di dimostrare come le soluzioni fornite dal *Regtech* offrano una risposta efficiente, in termini di tempi e di costi, al fabbisogno delle banche in ambito di conformità normativa e di reportistica. Del tutto evidenti sono, ad esempio, i benefici apportati dal *Regtech* nella gestione degli adempimenti in materia di contrasto al riciclaggio di denaro e di controlli di *market abuse*, come più diffusamente argomentato al paragrafo 6. Si ritiene pertanto indispensabile e nell'interesse di tutti gli *stakeholders* un cambio di passo nell'implementazione di soluzioni *Regtech*, per adeguare i propri sistemi e modelli di controllo a una sempre maggior sofisticazione del contesto di business e regolamentare in cui gli intermediari finanziari operano.

Si sostiene anche che il ruolo delle funzioni aziendali di controllo non è più soltanto quello di sentinelle in grado di segnalare tempestivamente anomalie e criticità, ma anche e soprattutto quello di contribuire al disegno dell'intera architettura della struttura di monitoraggio e di controllo della banca, che non può prescindere dallo sviluppo di soluzioni tecnologicamente adeguate. L'approccio ideale è quello di combinare in modo interattivo soluzioni sviluppate *in house* con quelle offerte da fornitori terzi, così da garantire la massima spinta innovativa. Se ciò accade, le funzioni di controllo interno, tipicamente deputate alla gestione degli adempimenti normativi quali *compliance* e *anti money laundering*, possono assumere un ruolo nuovo all'interno dell'organizzazione delle banche, passando da meri centri di costo a fattori di vantaggio competitivo.

La conseguenza di questo processo virtuoso, a parere degli scriventi, è che il *Regtech* contribuisce a ottimizzare la gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi delle banche, con effetti apprezzabili anche in termini di allocazione efficiente del capitale proprio. Dunque, l'equazione meno rischi-più capitale disponibile-maggiore sviluppo delle attività consente all'impresa di accrescere nel tempo il proprio valore e di garantire un'adeguata remunerazione di tutti gli *stakeholders*.

Infine, il *Regtech* ha un ruolo importante anche nel contesto della sostenibilità. Da un lato, infatti, le aziende regolamentate devono sin d'ora prestare maggiore attenzione ai temi ESG (*Environmental, Social and Governance*) e ai conseguenti adempimenti e requisiti normativi che verranno richiesti dalle Autorità. Per questo i fornitori/partner *Regtech* dovranno sviluppare soluzioni che soddisfino queste esigenze. Dall'altro, grazie agli sviluppi apportati dal *Regtech*, si pongono le basi per un modello di business sostenibile per l'impresa perché le consente di creare ricchezza nel tempo.

In conclusione, forniti alcuni punti di vista innovativi sul tema del *Regtech*, con il presente contributo si offrono spunti per ulteriori riflessioni anche da parte degli operatori. A partire, in particolare, dalle funzioni di *compliance* e *risk management* delle banche chiamate per prime a cogliere questa sfida.

2. Il contesto di riferimento

Come spesso accade, è difficile definire un momento storico preciso al quale ricondurre la nascita di un determinato fenomeno; più agevole è invece individuare un periodo a partire dal quale il fenomeno acquisisce una certa rilevanza. È quanto in effetti accaduto al *Fintech*, connubio tra tecnologia e finanza, e al *Regtech*, connubio tra tecnologia e regolamentazione,

che hanno iniziato a prendere vigore a partire dalla crisi finanziaria del 2008. Come sostenuto da diversi autori¹, entrambi i fenomeni hanno subito un'accelerazione a causa e a seguito della stessa.

La crisi globale del 2008 ha infatti imposto un radicale ripensamento delle regole della finanza. Il quadro normativo antecedente alla crisi, contraddistinto da una forte *deregulation*, aveva causato un indebolimento della posizione delle autorità di vigilanza e una crescita non controllata dei rischi da parte degli istituti finanziari. In risposta a tali debolezze, le autorità sono intervenute stabilendo un sistema di regole in grado di ridurre gli spazi di autonomia delle banche, per cercare di garantire l'integrità dei mercati e la stabilità del sistema. L'effetto è stato quello di rendere più gravoso lo svolgimento dell'attività bancaria e di intermediazione, alzando i costi di *compliance*, rivedendo gli obblighi di trasparenza e imponendo vincoli strutturali più stringenti².

Il *Fintech* ha iniziato a manifestarsi in questo contesto, fornendo soluzioni tecnologiche alle problematiche del sistema bancario tradizionale e all'*impasse* generato dal nuovo contesto normativo, decisamente più rigoroso, che ha inciso fortemente sulle modalità tradizionali di svolgimento dell'attività bancaria, rendendola più onerosa.

Ma cosa si intende esattamente per *Fintech*? Al termine viene associato un significato ampio, riconducibile all'utilizzo di soluzioni tecnologicamente innovative nel settore finanziario e bancario, con impatti a livello di processi, prodotti e servizi. Manca, tuttavia, una nozione univoca e generalmente accettata, anche a livello normativo. Ad esempio, il Financial Stability Board, definisce il *Fintech* come: «*a technology-enabled innovation in financial services that could result in new business models, applications, processes or products with an associated material effect on the provision of financial services*» (p. 7)³.

Per l'ESMA è «*a type of financial innovation that relies on Information Technology to function, e.g. internet, cloud etc and that can result in new business models, applications, processes, products or services with an associated effect on financial markets and institutions and provisions of financial services*» (p. 2)⁴.

¹ Tra i più importanti si ricorda: Chishti, Barberis, 2016; Arner, Barberis and Buckley, 2016 e 2017; Anagnostopoulos, 2018; Magnuson, 2018.

² Per una visione sui cambiamenti della regolamentazione finanziaria nel periodo immediatamente successivo alle crisi si rimanda a: Buckley, 2016.

³ Financial Stability Board (FSB), 2017, p. 7; la definizione è stata ripresa dal Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2017, p. 8.

⁴ Armstrong, 2016, p. 2.

Più generale ancora è la definizione di *Fintech* proposta dalla Commissione Europea, quale «*a technology-enabled innovation in financial services, regardless of the nature or size of the provider of the services*» (p. 4)⁵.

Nelle varie definizioni appare comunque chiaro il comune denominatore della tecnologia al servizio dell'innovazione finanziaria, le cui declinazioni pratiche saranno analizzate nel paragrafo 5 del presente lavoro.

Tra le principali motivazioni che hanno contribuito allo sviluppo del *Fintech* si ricordano, in particolare:

- l'immobilismo del sistema finanziario nel periodo successivo alla crisi del 2008;
- la carenza di fiducia negli *incumbents* da parte dei consumatori, soprattutto in USA;
- le pressioni politiche per la creazione di forme alternative di finanziamento per le piccole medie imprese;
- la penetrazione tecnologica nei vari aspetti della quotidianità;
- la presenza di una generazione di nativi digitali, incline ad adottare soluzioni più flessibili, online e dinamiche, come quelle offerte dalle *start up* innovative del settore.

Per quanto riguarda il *Regtech*, si può riscontrare analogamente un'accelerazione nella sua diffusione nel periodo immediatamente successivo alla crisi finanziaria globale del 2008. A partire da questo momento, infatti, sia a livello internazionale che locale, si sono intensificati gli obblighi normativi e regolamentari a carico dei soggetti regolati, i quali, per far fronte ai nuovi complessi e costosi impegni di *compliance* e *reporting*, hanno iniziato a sperimentare soluzioni di controllo, di gestione del rischio e di *reporting* basate sull'automazione dei processi e, in generale, sull'utilizzo di tecniche digitali. Contemporaneamente si è ampliata la gamma dei fornitori di soluzioni tecnologicamente innovative per gestire le nuove esigenze.

Neppure per il *Regtech* è stata riscontrata la sussistenza di una definizione precisa e univoca, essendo piuttosto numerosi i contributi da parte delle istituzioni e della dottrina nell'inquadramento del fenomeno. Si riporta, ad esempio, l'Institute of International Finance che fornisce il seguente inquadramento:

«Post-crisis financial regulations have dramatically increased challenges and costs for the financial sector related to compliance, reporting and supervisory requests. Traditional compliance solutions haven't kept pace with a fast-changing

⁵ European Commission, 2017, p. 4.

regulatory environment; new innovative technologies – “RegTech” – is needed to solve regulatory and compliance burdens more effectively and efficiently. This “RegTech” stands out from other software solutions by linking advanced models and algorithms, machine learning and advanced analytics, and real-time capabilities. While the financial services industry has seen an explosion in activity around FinTech generally, the RegTech market has not kept pace with the demand. To contribute to overcoming hurdles in the RegTech market, the IIF is launching a work stream to spur innovation around RegTech solutions⁶».

Per la Financial Conduct Authority (FCA) del Regno Unito, che ha contribuito a rendere popolare il termine, il «*RegTech is a sub-set of FinTech that focuses on technologies that may facilitate the delivery of regulatory requirements more efficiently and effectively than existing capabilities*» (p. 3)⁷.

Si osserva ancora, nel tentativo di circoscrivere il perimetro di riferimento, che alcuni autori⁸ non concordano nel considerare il *Regtech* quale mera conseguenza della digitalizzazione del sistema finanziario o un semplice efficientamento dell’attività di supervisione, ritenendolo piuttosto un potenziale cambiamento strutturale nel modo di esercitare le funzioni di vigilanza, anche in settori che esulano dal campo della finanza⁹.

Tra le principali ragioni della crescita del *Regtech* si annoverano:

- l’aumento della quantità di dati richiesta ai soggetti regolati nelle operazioni di *reporting* e *compliance*;
- lo sviluppo contemporaneo delle c.d. *data science*;
- la sussistenza di un risparmio economico per quegli operatori che riescono a minimizzare i costi di *compliance*;
- la continua tendenza dei regolatori di utilizzare *informatic tools* al fine di implementare l’efficacia dell’attività di supervisione.
- Sotto un altro punto di vista, il *Regtech*, non solo offre un’occasione per ridurre i costi di *reporting* e semplificare e automatizzare i processi di adeguamento alla normativa, ma fornisce anche alle stesse autorità l’occasione per riorganizzare le attività di vigilanza in modo dinamico e anticipatorio dei rischi sistemici. Il processo di digitalizzazione, infatti,

⁶ Institute of International Finance, 2015.

⁷ Financial Conduct Authority (FCA), 2016, p. 3.

⁸ Arner, Barberis, Buckley, 2017.

⁹ Anche l’ESMA sostiene che: «*Reg Tech can be defined as technology-based solutions whose aim is to facilitate the compliance with regulatory requirements. Unlike Fintech, Reg Tech is not specific to the finance sector because Reg Tech can be used in any regulated sector. In addition, while the objective of Fintech is to create new business opportunities by changing the way financial markets operation, the aim of Reg Tech is to help market participants and regulators to comply with regulation in a more efficient manner*» (p. 5). European Security Market Authority (ESMA), 2017.

può contribuire a innovare l'operato dei supervisori nello svolgimento delle funzioni di controllo e di vigilanza. In questa accezione, tuttavia, è più corretto parlare di *Suptech*, ovvero di *supervisory technology*.

Anche per il *Regtech* verranno esemplificate alcune soluzioni applicative al paragrafo 6 del presente lavoro.

3. I nuovi *megatrend* del modello di business bancario

È opinione diffusa che l'attuale modello di business adottato dalle istituzioni finanziarie, in fondo ne esistono poche varianti, sarà severamente impattato da alcuni *megatrend*, che porteranno progressivamente ad una scomposizione e ricomposizione della catena del valore e delle modalità con cui vengono svolti i processi.

Senza la pretesa di essere esaustivi, proviamo a sintetizzare i principali fattori che impatteranno il modello di business bancario:

- sviluppi tecnologici: questi *trend* stanno ampliando la possibilità di offerta da un lato, e riducendo i costi dall'altro. A livello globale, stiamo assistendo a un costante aumento della spesa in ambito IT da parte dell'industria finanziaria, seppur non necessariamente dedicata allo sviluppo bensì spesso a piani di rimedio per gestire ristrutturazioni (legga-si digitalizzazione a fronte di chiusura di sportelli fisici) o risposte a nuove regolamentazioni;
- cambiamento del contesto competitivo: l'ingresso di *player* derivanti da settori non finanziari, con il potenziale rischio di erosione di margini delle aziende. Se la gestione dei pagamenti ha visto il proliferare di *start-up* e operatori digitali che erodono quote di mercato tradizionalmente riservate alle banche, la prossima fase vedrà *player* non-bancari entrare in altri comparti, in primis quello assicurativo¹⁰;
- cambiamento dei comportamenti del consumatore: il modello cliente-centrico, in un mondo digitalizzato come l'attuale, non è stato ancora del tutto assimilato dalle banche tradizionali¹¹. Il cliente è diventato sempre più esigente e specializzato, con una maggiore capacità di com-

¹⁰ Recentemente Tesla ha annunciato il proprio ingresso nel settore assicurativo. Elemento di ulteriore innovazione è che lo faccia non come mero distributore di prodotti terzi, ma come vero e proprio assuntore di rischi con tutti gli investimenti di competenza e IT richiesti in termini di *risk management* e *compliance*; a questo riguardo vedasi (<https://www.insuranceup.it/it/business/elon-musk-sta-progettando-una-compagnia-assicurativa-tutta-sua/>).

¹¹ Da decenni le banche hanno a propria disposizione dati sui comportamenti di spesa del cliente attraverso carte di debito e credito, pochissime hanno adottato modelli di profilazione che invece sono le fondamenta del modello di business di altri settori.

parazione e di mobilità. Si studiano modelli ispirati alla *subscription economy* (*car sharing*, ad esempio) ma che non possono prescindere da cambi di paradigma nella relazione con il cliente, cosa a cui storicamente le banche non sono avvezze, e da imponenti investimenti in tecnologia;

- la crescente regolamentazione di stampo vagamente “protezionista”: con una sorta di paternalismo tardo ottocentesco, i regolatori da un lato mettono all’indice strumenti, di fatto stabilendo a priori cosa è bene o male per il cliente; dall’altro, demandano al distributore di strumenti finanziari l’onere di costruire scenari quasi previsivi, che vadano addirittura oltre quanto comunicato dal cliente stesso¹².

Pensiamo alla profilatura a cliente professionale disegnata dalla normativa MiFID: nonostante quanto dichiarato dallo stesso cliente in termini di esperienza e conoscenza degli strumenti che intende negoziare, condizione indispensabile affinché l’intermediario accolga la richiesta dello stesso di essere censito come *professional*, in base alle più recenti indicazioni ESMA rimane in capo all’azienda l’onere di “diffidare” di tale manifesta volontà, disegnando di fatto una responsabilità pressoché illimitata¹³.

¹² La scarsa cultura finanziaria, che va di pari passo con quella civica a parere di chi scrive, non riceve la dovuta attenzione in Italia, dove alla creazione di consapevolezza dell’investitore nell’effettuare le proprie scelte, talvolta si preferisce “proibire” l’utilizzo di certi strumenti. Si pensi ad esempio all’uso dei derivati: piuttosto che promuoverne un uso consapevole, si pongono spesso barriere alla loro adozione da parte di clienti profilati retail ai fini MiFID, il che potrebbe includere le aziende di minori dimensioni che utilizzano i derivati per finalità di copertura dei rischi finanziari.

¹³ Statement of ESMA on the application of product intervention measures under Article 40 and 42 of Regulation (EU) No. 600/2014 (MiFIR) by CFD providers: «In this regard, the Investor Protection Q&A Section 11, Question and Answer 3 in relation to the “adequate assessment” of the client’s request and to “all reasonable steps” taken for client categorization, highlights (inter alia) that (i) the fulfilment by a private individual investor of two of the criteria provided in the fifth paragraph of Sub-Section II is just an indication that such client may be treated as a professional client; and that, (ii) accordingly, a firm should not automatically accept to treat as professional clients those who do meet two or more of these criteria. Therefore, in light of the high complexity of CFDs, it is expected that CFD providers do not base their assessment only on these criteria but also run an appropriate complementary assessment in order to have reasonable assurance that the client is capable to make investment decisions and understands the risks involved» (p. 3, 4). (https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma35-36-1743-statement_product_intervention.pdf).

Ci sia consentita questa provocazione. Come noto l’Autorità ha indicato tre caratteristiche che definiscono l’investitore professionale, indicando il rispetto di due di queste come condizione necessaria e sufficiente per l’upgrade. Poi la stessa Autorità, riferendosi a dire il vero ad uno strumento complesso quale i Contract for Difference, stabilisce che nemmeno il rispetto di tutte e tre le condizioni è sufficiente, lasciando sempre in capo all’intermediario

A questo quadro, si aggiunga una prolifica ed apparentemente inarrestabile volontà di regolamentare: si stima che entro il 2020 saranno più di trecento milioni le pagine di regolamentazione in Europa¹⁴. Una mole di adeguamenti cui gli intermediari devono obbligatoriamente far fronte entro termini talvolta piuttosto stringenti. Da qui, l'adozione di soluzioni tecnologiche, spesso ibride (semi manuali per intenderci), che talvolta non si rivelano adeguate a tutelare l'azienda, come recenti esempi ampiamente dimostrano¹⁵.

4. La rivoluzione *Fintech*

Grazie al combinato disposto di questi *megatrend*, il settore dei servizi finanziari si trova oggi – ma vi si trovava già da ieri a dirla tutta – nella condizione di dover cambiare, e di dover farlo in modo radicale. Non a caso viviamo in quella che alcuni già definiscono “la rivoluzione *Fintech*”¹⁶.

Con il termine ben noto di *Fintech*, la combinazione di *Financial* e *Technology*, si indica l'innovazione finanziaria resa possibile dal progresso tecnologico, che può concretizzarsi in nuovi modelli di business, processi o prodotti, producendo un effetto determinante sui mercati finanziari, sulle istituzioni, e sull'offerta di servizi¹⁷. In base a tale definizione, le aziende *Fintech* non rappresentano una “nuova industria”, ma costituiscono una nuova componente dell'industria finanziaria, che mette appunto in discussione l'attuale modello di business adottato dalle aziende.

Il tema è ormai ben trattato in letteratura: «Le innovazioni considerate in ambito *Fintech* comprendono sia servizi finanziari sia tecnologie informatiche e investono tutti i settori dell'intermediazione bancaria e finanziaria:

l'onere di stabilire se il cliente è professionale o meno ma senza fornirgli parametri oggettivi cui uniformarsi. Di fatto, in caso di una contestazione, si lascia la responsabilità di ogni perdita all'intermediario.

¹⁴ La società JWG, noto think tank basato a Londra, in un lettera alla Financial Conduct Authority (FCA), stima che oltre 300 milioni di pagine di documenti normativi saranno pubblicati entro il 2020 e oltre 600 iniziative legislative devono essere catalogate da un istituto di medie dimensioni per avere una visione olistica del proprio regolamento (<https://techandfinance.com/2016/04/20/financial-regulations-will-surpass-300-million-pages-by-2020-says-jwg/>).

¹⁵ Vedasi le pesanti sanzioni comminate di recente ad importanti istituti come ING, Danske Bank, Interactive Brokers.

¹⁶ A questo riguardo vedasi: Pryce, 2019; Ferrari, 2016; Gomber, Kauffman, Parker, Weber, 2018; Panetta, 2018; Paracampo, 2017; McWaters, Galaski, 2017.

¹⁷ Julia Kagan su Investopedia: “*Financial Technology – Fintech*” (<https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>).

dal credito (*crowd-funding* e *peer-to-peer lending*) ai servizi di pagamento (*instant payment*), dalle valute virtuali (*Bitcoin*, ad esempio) ai servizi di consulenza (*robo-advisory*), oltre alle tecnologie di validazione decentrata delle transazioni (*blockchain* o *DLT – distributed ledger technology*)¹⁸, di identificazione biometrica (impronta digitale, retina o riconoscimento facciale), di supporto all'erogazione di servizi (*cloud computing* e *big data*)» (p. 10)¹⁹.

Il *Fintech* investe dunque ogni segmento dei mercati dei servizi bancari e finanziari, con due immediate e macroscopiche conseguenze:

- ne modifica la struttura attraverso l'ingresso di *start-up* tecnologiche e dei giganti della tecnologia informatica e dei *social media*: Google, Facebook, Amazon, Alibaba, per citarne solo alcuni;
- comporta una risposta strategica delle imprese già presenti sul mercato.

Quale il fattore critico su cui tutti i neo-operatori sembrano puntare? Incorporare i servizi bancari in applicazioni per incontrare le persone dove sono e nel momento esatto in cui hanno bisogno di assistenza. Questo sembra essere il futuro, o meglio uno dei “futuri”, del settore bancario, l'*embedded banking*.

Come accennato anche i grandi operatori si stanno muovendo. Google ha annunciato, nel novembre del 2019, l'avvio di una collaborazione con alcune banche per entrare a pieno titolo nel *digital banking*. Secondo Business Insider, il gigante della tecnologia sta già oggi collaborando con sei banche per sostenere i suoi sforzi, volti ad offrire conti correnti e assegni digitali agli utenti statunitensi di Google Pay a partire dal 2021. Google creerà le esperienze utente *front-end* dei servizi bancari digitali che fornisce, mentre i suoi partner bancari gestiranno la macchina operativa dietro tali servizi²⁰.

E in Italia? È indubbio che le banche italiane sono consapevoli dei rischi e delle opportunità. Non è un caso che recentemente siano nate posizioni come quelle di “*Head of Regtech & A.I. Solutions*” negli organigrammi aziendali. La sfida è semmai vedere che capacità, in termini soprattutto di budget di spesa, avranno queste figure per indirizzare il futuro dei loro istituti. Sarà questo un ulteriore fattore di accelerazione per le operazioni di *M&A* tra banche italiane? Chi resterà “solo” avrà la forza di competere?

¹⁸ A parere di chi scrive una delle applicazioni più immediate della blockchain nei servizi finanziari riguarderà la negoziazione e le attività di *brokerage*, eliminando di fatto le attuali fasi di settlement e consentendo la regolazione delle operazioni “a t con zero”.

¹⁹ Banca d'Italia, 2017 (p. 10). (<https://www.bancaditalia.it/media/notizia/indagine-conoscitiva-sull-adozione-delle-tecnologie-fintech/>).

²⁰ Gregory Magana su Business Insider: “*Google is teaming up with six more banks to support its digital banking efforts*” (<https://www.businessinsider.com/google-announces-new-partners-in-digital-banking-play-2020-8?r=US&IR=T>).

Nel nostro paese, solo alcuni operatori, vuoi per vantaggio competitivo acquisito in passato (esempio Fineco), vuoi per la “visione” di avviare partnership con società *Fintech* (Banca Generali con Saxo Bank), manterranno una posizione di *leadership* in grado di contrastare i nuovi ingressi e la compressione dei margini che ne deriverà. Se negli Stati Uniti da tempo il *broker* Robin Hood offre la negoziazione di titoli quotati a costo zero, spingendo *player* come JPMorgan ad adeguarsi, anche in Italia si stanno affacciando operatori con politiche di “*dumping*” che le banche tradizionali non potranno seguire²¹. E nonostante la legislazione europea di fatto freni l’espandersi di questo specifico modello, è altrettanto vero che le rendite di posizione non potranno più essere sfruttate come in passato.

Banche italiane, una “foresta pietrificata”, dunque, destinata all’immobilismo e all’estinzione?²²

Le banche continueranno ad esistere, e anche quelle italiane che sapranno evolvere avranno un ruolo decisivo. L’unica scelta delle banche, e non solo, sembra essere quella di cooperare con le aziende del *Fintech*, avviando robuste forme di collaborazione, in una sorta di operazione *win-win*; queste nuove partnership permettono, infatti, alle banche tradizionali di introdurre innovazione al loro interno, con limitati oneri di sviluppo, e alle realtà giovani consentono di ottenere capitali e accesso ai clienti. Sarebbe forse un errore se le banche si limitassero ad acquisire il controllo delle realtà *Fintech*, finendo per fagocitarle e facendogli perdere la spinta innovativa che le caratterizza.

5. Il *Fintech* e le sue applicazioni

Negli ultimi anni il *Fintech* è cresciuto rapidamente, di pari passo con le sempre più veloci innovazioni tecnologiche, dando luogo a veri e propri settori²³. Senza la pretesa di essere esaustivi, vale la pena menzionare i principali.

Il *Regtech*, una contrazione delle parole *Regulatory* e *Technology*, è l’applicazione della tecnologia emergente per migliorare il modo in cui le

²¹ Vedasi il confronto tra il funzionamento della piattaforma “You Invest”, offerta da JPMorgan, rispetto a quella offerta da start-up esclusivamente digitali come Robinhood, disponibile su Business Insider (<https://markets.businessinsider.com/news/stocks/how-to-use-jpmorgan-you-invest-free-stock-trading-platform-app-robinhood-competitor-2018-9-102755-2219>).

²² Nel 1988 Giuliano Amato coniò la definizione “foresta pietrificata” per definire il sistema bancario italiano, per l’allora bassa dinamicità, per non dire immobilità, delle banche.

²³ Per un approfondimento, vedasi il seguente sito web: <https://www.economyup.it/fintech/fintech-accelerator/>.

aziende gestiscono la conformità normativa. Considerando tutti gli interventi di *compliance* come obbligatori, e quindi non rientranti tra le scelte strategiche, indipendentemente dal modello di sviluppo che le banche decideranno di utilizzare, proveremo a motivare in questo lavoro il fatto che sarà comunque necessario passare attraverso un radicale cambio di approccio e di strumenti.

L'*Insurtech*, dall'unione dei termini *Insurance* e *Technology*, è il neologismo usato per descrivere la trasformazione tecnologica e digitale in corso nel settore assicurativo.

Mutuato evidentemente dal termine *Fintech*, l'*Insurtech* è considerato anche un figlio di questo ed è pertanto molto simile, sia come impatto che sta producendo sulle imprese tradizionali del settore, sia come fondamenti su cui si basa e la velocità con la quale si va affermando.

Per quanto concerne le dinamiche di base che connotano l'*Insurtech*, la diffusione dell'innovazione tecnologica ha abilitato l'accesso e la condivisione di informazioni e di dati che consentono alle compagnie assicurative di creare e proporre alla clientela prodotti personalizzati, costruiti in base alle esigenze degli assicurati sia nel ramo danni che nel ramo vita. Ciò ha determinato un netto beneficio per i contraenti delle polizze assicurative che riescono a godere di un miglioramento in termini di trasparenza, di riduzione dei premi e di una migliore *consumer experience*.

L'*open banking* è invece un'idea emergente nei servizi finanziari e nel *Fintech* e prevede che le banche permettano alle società terze di creare applicazioni e servizi utilizzando i dati interni della banca²⁴.

Il fattore del cambiamento sono le cosiddette API, acronimo di *Application Programming Interface*, che semplificano il dialogo tra diverse applicazioni e aprono la strada allo sviluppo di nuovi servizi digitali. L'*open banking* comprende infatti l'uso di tali interfacce per creare una rete connessa di istituzioni finanziarie e fornitori. Le API, per non entrare in dettagli tecnici, possono essere definite come uno strumento flessibile ed efficiente sia per lo scambio di dati che per la condivisione di funzionalità: gli sviluppatori utilizzano questi strumenti per estendere o migliorare le funzionalità di un programma, una piattaforma, una soluzione software, attingendo a risorse di altri sistemi (altrimenti inaccessibili). La cosa interessante è che l'utilizzo di API non richiede la conoscenza del codice di un'intera applicazione o servizio digitale perché fungono da "convenzioni" attraverso le quali le aziende condividono dati al proprio interno, con i propri partner o con terzi, aziende o sviluppatori.

²⁴ Non entriamo in questa sede nel complesso tema legato al trattamento dei dati, in particolare in seguito alla normativa GDPR.

Questo è esattamente ciò che serve oggi alle istituzioni finanziarie che necessitano di accelerare percorsi di *Digital Transformation* e hanno capito il potere della tecnologia nell'innovazione del proprio business. Già da diversi anni ormai le API sono diventate condizione indispensabile per automatizzare i processi interni di programmazione del software, ma il loro potenziale deve ancora esprimersi al meglio: le API possono infatti rappresentare la chiave di volta delle cosiddette *extended enterprise*, quelle che innovano attraverso una serie di partnership e collaborazioni con le quali implementare i propri prodotti con informatica, software e servizi digitali²⁵. Chi propone l'*open banking* quindi ritiene che un ecosistema API aperto permetterà alle *start-up* del *Fintech* di sviluppare nuove applicazioni, come le *app* per dispositivi *mobile*, così da consentire ai clienti un maggiore controllo sui loro dati bancari e sulle decisioni finanziarie ovunque e in qualsiasi momento su qualsiasi dispositivo (si è coniato il termine ATAWAD – *Anytime, Anywhere, Any Device*), che siano autonome o frutto di servizi di consulenza forniti da terze parti²⁶.

Questa è letteralmente una “rivoluzione nella rivoluzione” *Fintech*, e si parla ormai di “*API Economy*”. Le interfacce di programmazione diventano la valuta attraverso la quale monetizzare i percorsi di *Digital Transformation* in termini di innovazione e *co-creation* di opportunità e modelli di business all'interno di un sempre più esteso ecosistema di partner: fornitori tecnologici, sviluppatori, aziende, utenti. Un'economia che, con la diffusione delle API, mostra in modo ancora più chiaro la sua potenza e necessità di espansione: laddove i processi innovativi sono estesi e distribuiti (così come le tecnologie e i servizi che li abilitano), serve uno “strato di collegamento” che consenta di accelerare il passo verso l'obiettivo²⁷. In questo contesto, un operatore finanziario, che si tratti di un attore consolidato o di un nuovo *player*, può creare la propria interfaccia utente e “collegarla” con il motore offerto da uno specialista *Fintech* attraverso *Open API*. In questo

²⁵ «Sembrano semplici stringhe di codice ma la loro portata va ben oltre il linguaggio di programmazione. Le API, acronimo di *Application Programming Interface*, semplificano il dialogo tra diverse applicazioni, evitano agli sviluppatori di scrivere codice da zero e aprono la strada allo sviluppo di nuovi servizi digitali» (<https://iquii.com/2018/06/14/api-valuta-per-la-digital-transformation/>).

²⁶ Pensiamo a consulenti indipendenti che possono prestare la loro attività di consulenza sulle posizioni che il cliente detiene presso altri intermediari, avendo pieno accesso ai database di quest'ultimi. Analogamente a quanto già avvenuto nei pagamenti in Europa con la Direttiva PSD2, questa sarà probabilmente la prossima rivoluzione nel mondo dell'advisory e dell'asset management.

²⁷ IQUII: “*Open innovation* e api: tra creazione di valore e opportunità di business per le imprese” (<https://iquii.com/2018/06/14/api-valuta-per-la-digital-transformation/>).

modo si evitano tutti gli oneri di sviluppo dell'infrastruttura e si dedica il proprio focus, risorse economiche incluse, al disegno della *user experience* e, si badi bene, all'indispensabile struttura dei controlli.

6. Il *Regtech* come vantaggio competitivo

Dal 2008, l'anno di Lehman Brothers per intenderci, negli USA le banche sono state multate per un ammontare pari a oltre \$240 miliardi. E sempre nel mercato finanziario statunitense, il costo per conformarsi a normative sempre più complesse e in continua evoluzione, si stima equivalga di fatto a una taxa dell'8% su ogni impresa²⁸.

La nuova era dei requisiti normativi innescata dalla crisi finanziaria globale presenta al settore finanziario molte sfide. Il modo più efficiente per soddisfare questi requisiti, in termini di tempi e costi, è tramite la tecnologia; per questo parliamo di *Regulatory Technology* ovvero di *Regtech*²⁹.

Regolamentazione e tecnologia sono due dei *megatrend* più importanti richiamati all'inizio del presente lavoro, e che hanno spostato l'asse di rotazione della finanza globale. Sulla scia della crisi finanziaria, le autorità di tutto il mondo hanno introdotto un'ondata di regolamentazione nuova, più prudente, e talvolta paternalistica a parere di chi scrive. Le banche possono adattare le loro *operations* e cavalcare questa ondata di nuova regolamentazione, oppure devono cercare di mettere insieme i sistemi e i flussi di lavoro esistenti per trovare soluzioni non ottimali così da sopravvivere. Quest'ultimo approccio potrebbe funzionare dal punto di vista della conformità alle norme nel breve termine, ma i costi si accumuleranno inevitabilmente e creeranno un ostacolo allo sviluppo per qualsiasi organizzazione. E al primo cambio di normativa, questi operatori si ritroverebbero nuovamente in affanno.

Non a caso la Consob scrive: «*Le decisioni che saranno assunte sul piano regolamentare potranno determinare effetti ad oggi non prevedibili sullo sviluppo delle quote di mercato e della gamma di offerta dei nuovi operatori, sul grado di competitività dell'industria finanziaria e sulla sua evoluzione nei vari Paesi*» (p. 15)³⁰.

La MiFID II, il GDPR in Europa e l'aumento degli obblighi di KYC (*Know Your Customer*) e AML (*Anti Money Laundering*) in tutte le giuri-

²⁸ Ascent: "What is RegTech and Why Does it Matter?" (<https://www.ascentregtech.com/blog/what-is-regtech/>).

²⁹ Per un approfondimento, vedasi il seguente sito: <https://www.riskcompliance.it/news/regtech-le-5-aree-da-conoscere/>.

³⁰ Arlotta, Potenza, Schena, Tanda, 2018, p. 15.

sdizioni sono solo alcuni esempi di ciò che ha tenuto impegnati gli istituti finanziari e le autorità negli ultimi anni. Il *Regtech* infatti interessa, e deve interessare, non solo gli intermediari finanziari, ma anche le Autorità di Vigilanza. L'esigenza che le Autorità hanno riscontrato è infatti quella di aumentare il perimetro, la granularità e la frequenza dei dati raccolti a supporto di una supervisione più efficace e, letteralmente più intrusiva, senza però aumentare i costi e l'aggravio di risorse³¹. Senza abbracciare a loro volta il progresso della tecnologia, i regolatori saranno in uno svantaggio estremo nei confronti di coloro che continuano a impegnarsi in attività illecite³².

Mentre l'obiettivo del *Fintech* è quello di creare nuove opportunità di business, modificando il modo in cui agiscono gli operatori sui mercati finanziari, l'obiettivo del *Regtech* è quello di aiutare i partecipanti al mercato e le autorità di regolamentazione a conformarsi alla regolamentazione in modo più efficiente³³.

Una particolare attenzione meritano gli obblighi legati al contrasto del riciclaggio del denaro. Riferendoci all'Italia, uno dei paesi con il quadro normativo più evoluto sul tema, la legislazione AML pone in capo all'intermediario obblighi severi, che solo un adeguato bagaglio tecnologico può supportare, in particolare per quanto attiene alla valutazione dei fattori di rischio. Dal gennaio di quest'anno, ma con l'obbligo di "sanare" il passato entro il 30 giugno, le nuove disposizioni di Banca d'Italia delineano gli obblighi in tema di profilatura di rischio del cliente al fine di consentire agli intermediari di graduare le misure di adeguata verifica in funzione dell'approccio basato sul rischio³⁴. Come noto, i soggetti finanziari sono tenuti a formalizzare nella *policy* antiriciclaggio, procedure di adeguata verifica della clientela, dettagliate in relazione all'adeguata verifica semplificata e rafforzata da applicare in relazione alle diverse tipologie di clienti o prodotti. Quello che impone la norma è che i sistemi valutativi dei fattori di rischio e i processi decisionali debbano assicurare coerenza di comporta-

³¹ Secondo il Fondo Monetario Internazionale: «To be effective, supervision must be intrusive, adaptive, proactive, comprehensive» (p. 5). (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/spn/2010/spn1008.pdf>).

³² A fianco ai termini diventati comuni quali *Fintech* e, almeno ai lettori di questo lavoro, *RegTech*, un altro termine sta trovando spazio nella letteratura di settore: il *SupTech*, ovvero l'uso da parte delle autorità di vigilanza di strumenti avanzati di raccolta e analisi di dati, consentiti da tecnologie innovative. Talvolta viene definito anche come il *RegTech* per *Supervisors* e *Regulators* (Russo, 2019).

³³ ESMA, 2017.

³⁴ Disposizioni in materia di adeguata verifica della clientela per il contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo - Banca d'Italia, Provvedimento del 30 luglio 2019 (<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/disposizioni/20190730-dispo/Disposizioni.pdf>).

mento all'interno dell'intera struttura aziendale e la tracciabilità delle valutazioni effettuate, per dimostrare l'adeguatezza delle misure rispetto ai rischi. Il che implica, ancora una volta, facilità di accesso da parte delle funzioni di controllo aziendale alle evidenze riscontrate, formalizzate in un cruscotto, o *tableau de bord*, che solo la tecnologia adeguata può rendere disponibile. Inoltre, i criteri per la valutazione del profilo di rischio sono correlati a diversi "fattori": al cliente, al titolare effettivo e, se rilevante, all'esecutore nonché all'area geografica in cui risiedono e dalla quale provengono i fondi, al comportamento tenuto dal cliente e dall'esecutore e alla inclusione del cliente e del titolare effettivo nelle *black list*. L'intento del legislatore al comportamento del cliente presuppone un modello investigativo basato sul monitoraggio in continuo, sulla storicizzazione dei dati e sull'indispensabile capacità dei sistemi di "leggere" dei segnali di eventuali anomalie. Ancora, in capo all'intermediario è previsto l'obbligo di attingere alle evidenze derivanti dalle valutazioni locali, a quelle della Commissione Europea *Supranational Risk Assessment Report*, ai paesi *Black List* e non cooperativi, alle relazioni del Fondo Monetario Internazionale (*Financial Sector Assessment Programme*), nonché alla verifica se il paese "controparte" è soggetto a sanzioni finanziarie, embargo o misure restrittive correlate al finanziamento del terrorismo o alla proliferazione delle armi di distruzione di massa. Per quanto attiene al profilo di rischio che viene attribuito a ogni cliente poi, sulla base dei suddetti criteri di valutazione e dei fattori di rischio, è fondamentale comprendere che, per quanto possibile, questo deve basarsi su algoritmi e procedure informatiche. È richiamata infatti dallo stesso regolatore l'esigenza che i soggetti finanziari conoscano adeguatamente il funzionamento del sistema informatico e i criteri che determinano la classe di rischio³⁵.

Dalle esigenze di profilatura e di utilizzo di una rilevante mole di dati pressoché in tempo reale, frutto anche della necessaria interazione con sistemi esterni, risulta allora evidente quanto decisivo sia un intervento *Regtech* per ogni intermediario.

Queste sfide, ma da leggere come opportunità a nostro parere, sono essenzialmente il motivo per cui il *Regtech* è diventato la nuova frontiera del settore finanziario. Laddove il *Fintech* viene spesso utilizzato per descrivere soluzioni volte a rivoluzionare radicalmente i servizi finanziari, il *Regtech* sfrutta la tecnologia per soddisfare in modo più efficace obblighi normativi complessi e, di conseguenza, migliorare la gestione dei rischi e rafforzare la *compliance*, anche e soprattutto degli operatori esistenti. Entro pochi anni,

³⁵ Montanari, 2019.

il *Regtech* diventerà parte integrante della catena del valore, dal processo di *onboarding* alla sorveglianza dei reati finanziari e agli adempimenti legati al *reporting* alle autorità.

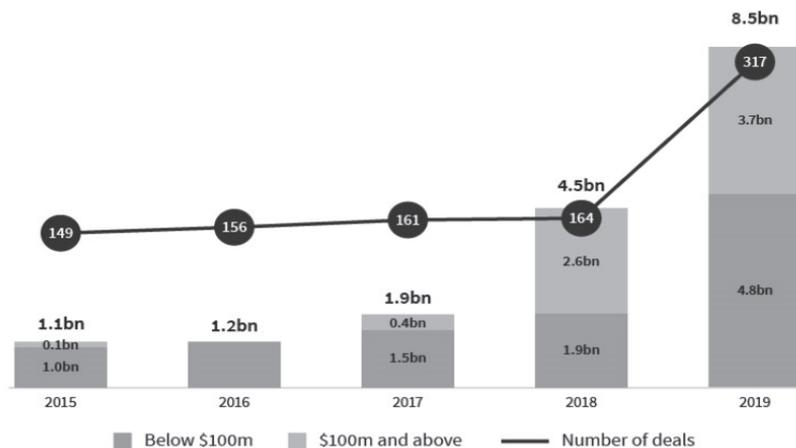
Gli elementi distintivi di una reale e concreta proposizione *Regtech* possono classificarsi in tre ambiti di soluzioni innovative e tecnologiche:

1. Primo fra tutti l'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale e di *Machine Learning* per aggregare, gestire, analizzare e interpretare grandi quantità di informazioni. L'interpretazione di queste soluzioni consente di supervisionare l'operatività dell'istituto finanziario, suggerendo quali sono i punti di non conformità e automatizzando le metodologie di controllo dei rischi.
2. Un secondo elemento distintivo è l'adozione di sistemi di RPA (*Robotic Process Automation*) nell'esecuzione dei controlli. Questo livello di automazione, accompagnato dall'utilizzo di piattaforme di GRC (*Governance, Risk&Control*) che gestiscono il *workflow* delle informazioni, consente di ridurre i tempi e i costi dei controlli, aumentandone al contempo l'efficacia.
3. Infine, l'utilizzo della *Blockchain* in tutti quei casi in cui si abbia la necessità di registrare in modo sicuro, certo e immutabile, una qualsiasi traccia digitale (*Notary Blockchain*)³⁶.

Il *Regtech* ha quindi tutto il potenziale per avere un impatto notevole su una varietà di settori, ma nell'industria finanziaria, tra i settori più regolamentati al mondo, rappresenta un vero e proprio elemento *disruptive* per il mercato. E i numeri sembrano dimostrarlo.

³⁶ Russo, 2019b: «Le soluzioni *RegTech* utilizzano le stesse tecnologie che caratterizzano il *FinTech* e si differenziano dai tradizionali software poiché si basano sui più avanzati algoritmi di calcolo, sull'impiego dell'intelligenza artificiale e degli *analytics* (FSB Report *FinTech* 2017) e sulla capacità di ottenere risposte *real-time*».

Fig. 1 – Global Regtech Investment, 2015-2019 (USD, number of deals)



Fonte: FinTech Global, 2020.

Secondo un'analisi di *Fintech Global* (2020) nel 2015 ci sono stati 149 accordi di investimento *Regtech* in tutto il mondo, per un totale di \$ 1,1 miliardi. Solo quattro anni dopo quei numeri sono saliti a 317 accordi per un totale di \$ 8,5 miliardi.

Convenzionalmente, le aree di controllo *compliance*, antiriciclaggio e *reporting* sono percepite come centri di costo nella maggior parte delle istituzioni finanziarie, e non solo. Le aziende della finanza, ma sembra sensato presumere che solo alcune di esse coglieranno l'opportunità, si trovano davanti ad un percorso non sempre agevole ma pressoché obbligato per arrivare a sfruttare la tecnologia e, di conseguenza, trasformare tradizionali centri di costo in fattori di vantaggio competitivo. Molti operatori di piccole e medie dimensioni, ma spesso in Italia anche i grandi operatori, devono rivolgersi a fornitori esterni per la gestione dei propri sistemi IT. Non basteranno però delle forniture di software da installare sui sistemi *legacy* interni ma saranno necessari interventi più massicci sebbene non necessariamente più intrusivi. Vale la pena citare la differenza fondamentale tra la semplice fornitura di *Software-as-a-Service* e la fornitura di *Banking-as-a-Service*. Prendiamo come esempio del primo modello un *robo-advisor*: un buon software può concentrarsi completamente sulla fornitura di un'ottima esperienza al cliente e fare un buon lavoro sull'allocazione delle risorse, ma difficilmente da solo fornisce accesso ai mercati dei capitali globali, e praticamente mai offre la gestione delle segnalazioni normative, il monitoraggio antiriciclaggio e la sorveglianza sugli abusi di mercato. Quelle che servono,

invece, sono soluzioni *front to back*, quali appunto quelle appartenenti al modello *BaaS*, in grado cioè di abbracciare l'intera catena del valore.

Le istituzioni finanziarie che nel tempo non riescono a utilizzare la tecnologia per impegnarsi efficacemente nel rispondere all'intensificarsi della regolamentazione, trascurano l'ambiente in evoluzione che le circonda. Il tentativo di adempiere agli obblighi stabiliti dai regolatori con processi manuali o semi-manuali rende un'organizzazione soggetta a errori umani e ad un assai poco fluido trasferimento dei flussi tra funzioni chiave e dipartimenti. In effetti, permettendo la digitalizzazione dei processi di controllo, il *Regtech* sembra diventare l'ingrediente magico che consente la scalabilità per le istituzioni finanziarie in un ambiente di requisiti normativi crescenti.

Chi ha seriamente, non esiste peraltro approccio alternativo, affrontato le tematiche di *anti money laundering*, sa bene che alle istituzioni finanziarie è richiesto un impegno così massivo e profondo in termini di interazione tra sistemi, che solo un'adeguata tecnologia può consentire di operare in conformità. Qualsiasi intervento manuale in termini di monitoraggio ma anche solo di mera estrazione del dato, risulta non solo sub-ottimale in termini di costi, ma spesso espone l'operatore finanziario a serissimi rischi nei confronti delle autorità. È bene ricordare, che in tema di AML la norma prevede la sanzione anche in caso di mero *gap* in termini di disegno dei controlli e quindi di presidio, a prescindere dal fatto che un fenomeno di riciclaggio si sia effettivamente verificato.

Un settore dove poi il *Regtech* è divenuto indispensabile, pur mostrando ancora ampi spazi per la sua implementazione, è quello dei controlli in termini di abusi di mercato. Comportamenti volti, ad esempio, alla manipolazione dei prezzi, presuppongono livelli di monitoraggio, interni ed esterni all'operatore finanziario, che solo importanti investimenti in tecnologia possono supportare. Controlli a campione, o addirittura "ad occhio", appartengono ad un passato che non rappresenta, e non deve rappresentare, l'attuale prassi di mercato. Da operazioni a "specchio" eseguite dallo stesso *trader* tramite il proprio conto individuale e un conto in cui risulta co-intestatario presso lo stesso intermediario, a operazioni di manipolazione svolte su titoli sottili operando tramite più intermediari, è onere della *banca-broker* garantire un adeguato presidio. Una delle applicazioni dell'intelligenza artificiale, è già oggi quella di imparare a identificare *patterns* comportamentali (si parla quindi di *machine learning*) per riscontrare anomalie di prezzo e quindi potenziali episodi di abuso di mercato.

Nel corso della preparazione di questa nota, il mercato è stato scosso dalla notizia della sanzione comminata ad uno dei principali *broker* al mondo. Interactive Brokers LLC, società quotata al Nasdaq, ha ricevuto una sanzione di 38 milioni di dollari da parte delle autorità statunitensi per una serie di vio-

lazioni inerenti alla normativa sul riciclaggio di denaro, inclusa la mancata segnalazione di operazioni sospette. Secondo gli annunci delle autorità di regolamentazione, sono state evidenziate debolezze nei sistemi di controllo della società, così come la mancata presentazione di segnalazioni di operazioni sospette (le cosiddette SOS nel nostro ordinamento, *Suspicious Activity Reports – SARs*, in quello statunitense) e l'applicazione dei controlli antiriciclaggio che sono stati in atto da anni. Secondo l'ordine della SEC che ha emanato la sanzione, Interactive Brokers ha mancato di presentare 150 segnalazioni di attività che indicavano transazioni potenzialmente sospette.

La cosa che merita la maggiore attenzione, oltre alla rilevanza dell'azienda (la sanzione è relativamente modesta se paragonata ad altri esempi, europei inclusi), è quanto riportato dalla stampa: Interactive Broker avrebbe infatti accettato, senza ammettere o negare illeciti, di cessare e desistere da violazioni future e di assumere consulenti esterni per condurre delle perizie, testare il suo programma AML e sviluppare un nuovo sistema di gestione³⁷.

Senza voler e poter entrare nel merito della vicenda specifica, pare evidente quanto sia indispensabile un significativo cambio di passo nelle implementazioni *Regtech* al fine di adeguare i propri sistemi e modelli di controllo alla maggior sofisticazione del contesto di business e regolamentare in cui gli intermediari finanziari operano. Dev'essere una pretesa di tutti gli *stakeholders*, che il regime dei controlli risulti robusto e scalabile, ovvero in grado di adeguarsi alla crescita dell'azienda, al contesto di mercato e alle novità introdotte dai regolatori. Non è più ammissibile, ammesso che lo sia mai stato, che il ruolo delle funzioni di controllo interno ed esterno all'azienda si limiti ad una mera osservazione e presa d'atto di eventuali segnalazioni di anomalie/rischi effettuate da altre funzioni "tecniche". Come accennato, è noto che le autorità hanno pesantemente sanzionato non solo eventuali casi di riciclaggio ma anche casi in cui erano evidenti le lacune dei sistemi di controlli il cui scopo è prevenire tali fenomeni.

Il ruolo delle funzioni di controllo aziendali è allora quello di contribuire al disegno dell'intera architettura di monitoraggio, che non può prescindere dallo sviluppo di soluzioni tecnologicamente adeguate. Che si tratti di soluzioni sviluppate *in house* o offerte da fornitori terzi, la chiave di volta sarà quella della interazione, volutamente non si parla di integrazione, tra sistemi. Sia che si tratti del monitoraggio dei bonifici in ingresso ed uscita, piuttosto che delle operazioni di compra/vendita di strumenti finanziari, è infatti indispensabile:

³⁷ Abdel-Qader A., 2020.

- che il sistema di controllo abbia accesso in tempo reale a tutte le informazioni a disposizione dell’intermediario;
- che siano posti in essere sia i controlli ex ante (es: rispetto limiti di concentrazione, conflitti di interesse, etc.) che quelli ex post (es: manipolazione dei prezzi di mercato);
- che gli indicatori di anomalia siano “settati” in maniera dinamica, in grado cioè di leggere grandi quantità di dati e imparare a identificare i casi problematici (*machine learning*);
- che le evidenze del monitoraggio siano disponibili in modo tempestivo e trasparente a tutte le funzioni di controllo e alle autorità di mercato.

In questo senso, dunque, il *Regtech* contribuisce a ottimizzare la gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il che significa, tipicamente per le istituzioni finanziarie, poter beneficiare da un lato di una allocazione efficiente del capitale proprio a copertura dei rischi, dall’altro di un maggior *buffer* di capitale a disposizione per nuovi investimenti. Infatti, tanto più il sistema di controllo interno è efficace ed efficiente, tanto maggiore risulterà il *buffer* di capitale in eccesso, rispetto ai minimi regolamentari richiesti dalle Autorità di vigilanza, a disposizione per nuove iniziative. Conseguentemente, poter allocare in maniera efficiente il capitale proprio per lo sviluppo di nuove attività, anche attraverso acquisizioni esterne, consente all’impresa di accrescere nel tempo il proprio valore e di garantire un’adeguata remunerazione di tutti gli *stakeholders*.

Il *Regtech*, dunque, contribuisce interagendo con le altre componenti del sistema di controllo interno alla conservazione del valore dell’impresa nel tempo e alla creazione di nuovo, garantendo la sussistenza delle condizioni necessarie a un modello di business sostenibile nel tempo.

7. *Regtech* e sostenibilità

La tecnologia, evocata quasi come una sorta di *deus ex machina* anche in questo lavoro, dovrà inoltre supportare le istituzioni in termini di sostenibilità, in senso lato. È facile prevedere ad esempio che il tema ESG (*Environmental, Social and Governance*), e le relative metriche, diventeranno fattori chiave anche per i regolatori del settore finanziario nel prossimo futuro. Pertanto, le aziende regolamentate devono sin d’ora prestare maggiore attenzione alle considerazioni ESG al fine di soddisfare i nuovi requisiti normativi che verranno. Saranno necessarie nuove forme di *due diligence*, pensiamo a tutto il mondo della *product governance* ad esempio, in quanto normative, investitori e clienti richiedono già oggi nuove forme di trasparenza e responsabilità, proprio secondo gli scenari ESG. Queste considera-

zioni devono essere integrate nelle pratiche di gestione dei rischi e i fornitori/partner *Regtech* dovranno sviluppare soluzioni che soddisfino queste esigenze³⁸. Nel maggio 2019, l’Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati (ESMA) ha pubblicato una consulenza alla Commissione Europea su iniziative a sostegno del piano d’azione per la sostenibilità nei settori dei servizi e fondi di investimento. Ne emerge che verosimilmente le considerazioni ESG saranno integrate in una serie di importanti direttive finanziarie, in particolare la MiFID II – Direttiva sui mercati degli strumenti finanziari – e AIFMD – Direttiva sui gestori di fondi di investimento alternativi – e OICVM – Organismi di investimento collettivo in valori mobiliari³⁹.

Come già accennato, il concetto di sostenibilità dev’essere, a parere di chi scrive, inteso in maniera ancora più estesa. Sono gli stessi intermediari, ovvero il loro modo di operare sul mercato, a doversi confrontare con la sostenibilità. Il ricorso al *Regtech*, attraverso la sua capacità di adattarsi al cambiamento, costituisce a nostro parere una leva per raggiungere un vantaggio competitivo e per ottimizzare la gestione dei rischi e, quindi, permette all’impresa sia di preservare il proprio valore – in termini di minori costi e di minori sanzioni – sia di crearne di nuovo. Grazie agli sviluppi portati dal *Regtech*, si pongono quindi le basi per un modello di business che genera valore, permettendo all’impresa di adottare un modello sostenibile perché le consente di creare ricchezza nel tempo. E, a chiusura del cerchio, se ci è concessa l’espressione, non si deve dimenticare che quello della sostenibilità è una preoccupazione delle stesse autorità. È obiettivo della Autorità di vigilanza, infatti, approfondire la sostenibilità del modello di business delle aziende in termini non soltanto di compatibilità con i canoni tradizionali di “sana e prudente gestione” – avuto riguardo alla minimizzazione dei rischi e alla efficienza della struttura operativa e organizzativa – ma anche in proiezione della sua capacità di garantire profitti tali da consentire all’azienda di rimanere stabilmente sul mercato⁴⁰.

8. Conclusioni

I team di *risk management* e *compliance* delle istituzioni finanziarie sono caricati da un problema sempre più gravoso da risolvere. Devono mantenere le loro politiche e procedure aggiornate rispetto agli ultimi regola-

³⁸ <https://www.rtassociates.co/2020/06/regtech-and-esg-hand-in-hand/>.

³⁹ ESMA, 2020.

⁴⁰ Intervento di Carmelo Barbagallo Capo del Dipartimento Vigilanza Bancaria e Finanziaria della Banca d’Italia al Convegno Invernale 2019 della Associazione dei docenti di economia degli intermediari e dei mercati finanziari e finanza d’impresa (Barbagallo C., 2019).

menti, mentre il quadro normativo si sta muovendo a un ritmo difficile, se non impossibile, da sostenere. Le modifiche alle regolamentazioni sono aumentate del cinquecento per cento nell'ultimo decennio, e si stima che un nuovo aggiornamento normativo venga implementato ogni sette minuti nel settore finanziario. Inoltre, le multe per inadempienza stanno diventando più frequenti e più gravose. Solo nel 2019, la SEC ha pubblicato 2.754 sanzioni, il numero più alto in un decennio. E la FCA ha recentemente riscosso la sua più grande multa di sempre. Anche in Italia, come accennato, non sono mancati esempi eclatanti, soprattutto con sanzioni relative all'applicazione della normativa antiriciclaggio.

Tutto questo non può essere solo una preoccupazione di *risk manager* e *compliance officer*. Per definizione, gli organi di indirizzo strategico e di controllo degli intermediari sono chiamati a vigilare sul rispetto del mandato assegnato al management aziendale. È ancor più evidente allora che il dato, e la qualità dello stesso, risultano fondamentali. Non esiste supervisione senza la possibilità di rendere disponibile in tempi celeri l'informazione a tutte le funzioni deputate al controllo. Ne consegue che il disegno dell'architettura dei sistemi non può prescindere dall'accessibilità dei dati e dalla loro qualità. Non a caso nei *report* delle funzioni di audit emerge con sempre maggior frequenza il monitoraggio della *data quality*. Emerge allora con forza l'esigenza di disegnare una nuova conformazione delle funzioni di *risk management*, *audit* e *compliance*, la triade delle funzioni di controllo interno; diventano infatti indispensabili le capacità di comprendere il contesto in cui opera l'azienda, i suoi processi, disegnare i controlli e chiederne l'implementazione informatica. Non è accettabile per una sana e prudente gestione aziendale, che una funzione di controllo si limiti al ruolo di mero censore, esercitando cioè solo un potere di veto e al massimo applicando controlli disegnati da terzi. Le stesse autorità stanno cercando di muoversi verso il disegno di principi ispiratori, demandando agli operatori il dettagliato disegno dei presidi di controllo e alla loro puntuale applicazione. Sono le stesse funzioni di controllo quindi a dover disegnare quella che sempre di più deve diventare una vera e propria "architettura informatica di controllo". A nostro parere, sarà la spinta interna, peraltro a sua volta supportata dalle richieste dei revisori esterni e del collegio sindacale, il principale volano per l'affermazione del *Regtech* nelle istituzioni finanziarie.

Non a caso abbiamo più volte richiamato la funzione di *risk management* in queste pagine. La gestione del rischio, e anche questo è parte imprescindibile della ricerca della sostenibilità, è oggi il principale obiettivo di coloro che hanno la responsabilità delle aziende del settore finanziario. E anche da questo punto di vista, il *Regtech* si appresta ad avere un ruolo dominante: un approccio basato sui dati e una tecnologia più potente, infatti, possono facilitare

tare il monitoraggio continuo e, insieme ad analisi in tempo reale, risultare in grado di identificare i problemi mentre si stanno sviluppando.

Attraverso la digitalizzazione e l'automazione degli obblighi di conformità di *routine*, il *Regtech* già oggi sta contribuendo a migliorare l'efficienza, l'accuratezza delle comunicazioni e la trasparenza nell'intero settore finanziario, ma si tratta di un vero e proprio *megatrend* di lungo periodo. Se infatti il *Regtech* è visto oggi come uno strumento di efficienza, che migliora i processi esistenti attraverso l'automazione e la digitalizzazione, la rivoluzione tecnologica applicata al rispetto delle norme ha il potenziale per essere uno strumento di trasformazione che modificherà anche la stessa regolamentazione oltre che il settore finanziario.

Un approccio *Regtech* deve allora essere una parte importante dei piani futuri degli intermediari finanziari, per esplorare e sfruttare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Nel nostro paese, un ostacolo per gli operatori è spesso la “non proprietà” dei sistemi informativi e, più in generale, un ritardo nella digitalizzazione dei processi cui non tutti gli operatori stanno ponendo rimedio a giudicare dalle spese IT che emergono dai bilanci. La fase di aggregazione che il mercato italiano sta vivendo, o rivivendo se si preferisce, potrà forse accelerare l'evoluzione dei processi, non solo commerciali ma, ai nostri fini, soprattutto di conformità normativa.

Un sentiero segnato, quindi.

Occorre ammettere che la sola digitalizzazione non può risolvere tutti gli obblighi derivanti dai requisiti normativi e alcuni processi hanno ancora bisogno di un intervento umano. È altrettanto vero però che una tecnologia intelligente adottata dalle aziende può arricchire le basi del processo decisionale dei loro operatori in tutto il mondo, guadagnando oltre che in efficienze in termini di efficacia, meno costi e meno errori di valutazione quindi.

In conclusione, ma ovviamente il tema è di tale ampiezza e portata da meritare ben altre analisi, il *Regtech* è uno strumento al servizio della *compliance*: se da una parte, risponde alle esigenze di oggettività richieste dalla Vigilanza; dall'altra, rassicura i portatori di interessi delle istituzioni finanziarie in quanto contribuisce ad accrescere la fiducia nella stessa *compliance* interna. Ma tutto ciò rende necessario un cambio di paradigma all'interno della funzione di conformità e «*il non fare deve essere ormai considerato come non solo un possibile ostacolo all'evoluzione della funzione ma anche come freno alla crescita dell'intero business dell'Istituto Finanziario*»⁴¹. Un migliore utilizzo delle soluzioni *Regtech* è allora necessario per qualsiasi istituto finanziario al fine di rafforzare la catena del valore

⁴¹ Nunzia Russo (2020) si spinge anche oltre, introducendo il *ReportTech*: la Tecnologia a supporto del *Regulatory Reporting*.

e la possibilità di operare in maniera conforme ed efficiente, magari in più mercati e giurisdizioni.

Chiudiamo questa nota con un richiamo, da parte della Banca d'Italia, sulle tematiche trattate ovvero tecnologia, vigilanza, sostenibilità:

«La Vigilanza è impegnata a dare il proprio contributo affinché la “nuova intermediazione” sia capace di promuovere un percorso di sviluppo sostenibile e in grado di produrre benefici per le famiglie, le imprese, la pubblica amministrazione, nell’ambito di un ecosistema di mercato nel quale la rivoluzione tecnologica sia declinata in funzione della crescita sociale e della tutela della persona»⁴².

Riferimenti bibliografici

- Abdel-Qader A. (2020). Interactive Brokers Fined \$38m over SARs Reports, AML Lapses. *Finance Magnates*. Testo disponibile sul sito: <https://www.financemagnates.com/forex/brokers/interactive-brokers-fined-38m-over-sars-reports-aml-lapses/>.
- Anagnostopoulos I. (2018). Fintech and Regtech: Impact on Regulators and Banks. *Journal of Economics and Business*, 100: 7-25.
DOI: 10.1016/j.jeconbus.2018.07.003
- Arlotta C., Potenza G., Schena C., Tanda A. (2018). *Lo sviluppo del FinTech. Opportunità e rischi per l'industria finanziaria nell'era digitale*, Consob. Testo disponibile sul sito: http://www.consob.it/documents/46180/46181/FinTech_1.pdf/35712ee6-1ae5-4fbc-b4ca-e45b7bf80963#page=15.
- Armstrong P. (2016). *Financial Technology: The Regulatory Tipping Points*. FMA's FinTech Conference. Liechtenstein: ESMA: 2.
- Arner D.W., Barberis N.J., Buckley P.R. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 4: 1271.
DOI: 10.2139/ssrn.2676553
- Arner D.W., Barberis N.J., Buckley P.R. (2017). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37, 3: 371-413.
- Banca d'Italia - Indagine conoscitiva sull'adozione delle innovazioni tecnologiche applicate ai servizi finanziari – dicembre 2017 (p. 10). Testo disponibile sul sito: <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/indagine-conoscitiva-sull-adozione-delle-tecnologie-fintech/>
- Barbagallo C. (2019). *Fintech: Ruolo dell'Autorità di Vigilanza in un mercato che cambia*, Banca d'Italia. Testo disponibile sul sito: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2019/barbagallo-08.02.2019pdf>.
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2017). *Sound practices: Implications of FinTech developments for banks and bank supervisors*. Bank for International Settlements: 8.

⁴² Barbagallo C., 2019, *Ib.*

- Bologna P., Elliott J., Fiechter J., Hsu M., Narain A., Tower I., Viñals J. (2010). *The Making of Good Supervision: Learning to Say “No”*, International Monetary Fund. Testo disponibile sul sito: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/spn/2010/spn1008.pdf>.
- Buckley R.P. (2016). Reconceptualizing the Regulation of Global Finance. *Oxford Journal of Legal Studies*, 36, 2: 242-271. DOI: 10.1093/ojls/gqv023
- Chishti S., Barberis N.J. (2016). *Fintech Book*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.
- Colaert V.A. (2018). *RegTech as a Response to Regulatory Expansion in the Financial Sector*, disponibile sul sito: <https://ssrn.com/abstract=2677116>.
- Dell’Atti S., Trotta A., Iannuzzi A.P., Demaria F. (2017). Corporate social responsibility engagement as a determinant of bank reputation: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6): 589-605. DOI: 10.1002/csr.1430
- European Securities and Markets Authority (ESMA) (2017). *ESMA response to the Commission Consultation Paper on Fintech: A more competitive and innovative financial sector*, ESMA50-158-457, 7 June 2017. Testo disponibile sul sito: <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-responds-commission-consultation-fintech>
- European Securities and Markets Authority (ESMA) (2019). *Statement of ESMA on the application of product intervention measures under Article 40 and 42 of Regulation (EU) No.600/2014 (MiFIR) by CFD providers*. Testo disponibile sul sito: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma35-36-1743-statement_product_intervention.pdf.
- European Securities and Markets Authority (ESMA) (2020). *Policy activities: “Sustainable finance”* (<https://www.esma.europa.eu/policy-activities/sustainable-finance>).
- European Commission (2017). *Fintech: a more competitive and innovative European financial sector*. Consultation Document, Investment and Company Reporting, Economic Analysis and Evaluation, Bruxelles: EC: 4.
- Ferrari R. (2016). *L’era del Fintech. La rivoluzione digitale nei servizi finanziari*, Milano: Franco Angeli.
- Financial Conduct Authority (FCA) (2016). *Feedback Statement. Call for Input: Supporting the development and adoption of RegTech*.
- Financial Stability Board (FSB) (2017). *Implications from FinTech. Supervisory and Regulatory Issues that merit authorities’ attention*, FSB: 7.
- Fintech Global (2020). *“Large deals over \$50m drive global RegTech investment to over \$17bn since 2015”* (<https://member.fintech.global/2020/01/22/large-deals-over-50m-drive-global-regtech-investment-to-over-17bn-since-2015/>).
- Gangi F., Meles A., D’Angelo E., Daniele L.M. (2019). Sustainable development and corporate governance in the financial system: Are environmentally friendly banks less risky? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3): 529-547. DOI: 10.1002/csr.1699
- Gomber P. Kauffman R.J. Parker C., Weber B.W. (2018). Special Issue: Financial Information Systems and the Fintech Revolution, *Journal of Management Information Systems*, 35, 1: 12-18. DOI: 10.1080/07421222.2018.1440778

- Groenfeldt T. (2016). *Financial Regulations Will Surpass 300 Million Pages by 2020 Says JWG*. Testo disponibile sul sito: <https://techandfinance.com/2016/04/20/financial-regulations-will-surpass-300-million-pages-by-2020-says-jwg/>
- Kagan J. (2020). *Financial Technology – Fintech*, Investopedia. Testo disponibile sul sito: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>.
- Institute of International Finance (2015). *RegTech: Exploring solutions for regulatory challenges*, Washington DC.
- Institute of International Finance (2016). *RegTech in financial services: technology solutions for compliance and reporting*, Washington DC.
- Lentner C., Szegedi K., Tatay T. (2015). Corporate Social Responsibility in the Banking Sector. *Public Finance Quarterly*, 1: 95-103.
- Magana G. (2020). *Google is teaming up with six more banks to support its digital banking efforts*, Business Insider. Testo disponibile sul sito: <https://www.businessinsider.com/google-announces-new-partners-in-digital-banking-play-2020-8?r=US&IR=T>.
- Magnuson W. (2018). Regulating Fintech. *Vanderbilt Law Review*, 71, 4: 1167-1226. Testo disponibile: <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol71/iss4/2>
- Marano G. (2019). *Disposizioni in materia di adeguata verifica della clientela per il contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo*, Banca d'Italia. Testo disponibile sul sito: <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/disposizioni/20190730-dispo/Disposizioni.pdf>.
- McWaters J., Galaski R. (2017). *Beyond FinTech: a pragmatic assessment of disruptive potential in financial services*. World Economic Forum. August. Retrieved www.weforum.org. Vol. 2. n.1.
- Montanari E. (2019). *Antiriciclaggio: le novità delle Disposizioni Banca d'Italia sull'adeguata verifica della clientela*. Testo disponibile sul sito: <https://www.dirittobancario.it/approfondimenti/antiriciclaggio/antiriciclaggio-le-novita-delle-disposizioni-banca-d-italia-sull-adequata-verifica-della-cliente>.
- Panetta F. (2018). *Fintech and banking: today and tomorrow*, Annual Reunion of the Harvard Law School Association of Europe. Roma.
- Paracampo M.T. (2017). *Fintech. Introduzione ai profili giuridici di un mercato unico tecnologico dei servizi finanziari*, Torino: Giappichelli Editore.
- Pérez A., Rodríguez del Bosque I.R. (2015). *How customer support for corporate social responsibility influences the image of companies: evidence from the banking industry*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3): 155-168. DOI: 10.1002/csr.1331
- Pryce J. (2019). *The Fintech Revolution Is Here. Can It Help Build A Better Economy?* Forbes. Testo disponibile sul sito: <https://www.forbes.com/sites/jenniferpryce/2019/02/22/the-fintech-revolution-is-here-can-it-build-a-better-economy>.
- Rapier G. (2018). *We tried out JPMorgan's new free stock-trading platform that it hopes can take on upstarts like Robinhood, and it fell flat in some major areas*, Business Insider. Testo disponibile sul sito: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/how-to-use-jpmorgan-you-invest-free-stock-trading-platform-app-robinhood-competitor-2018-9-1027552219#>.
- Russo N. (2019). *SupTech: La Tecnologia a supporto delle Autorità e il focus Anti-*

- riciclaggio*. Testo disponibile sul sito: <https://www.riskcompliance.it/news/sup-tech-la-tecnologia-a-supporto-delle-autorita-e-il-focus-antiriciclaggio/>.
- Russo N. (2019b). *Regtech: grande opportunità e primo passo verso una digital compliance*. Testo disponibile sul sito: <https://www.riskcompliance.it/news/regtech-grande-opportunita-e-primo-passo-verso-una-digital-compliance/>.
- Russo N. (2020). *Reporttech: la tecnologia a supporto del regulatory reporting*. Testo disponibile sul sito: <https://www.riskcompliance.it/news/reporttech-la-tecnologia-a-supporto-del-regulatory-reporting/>.
- Scholtens B. (2009). *Corporate social responsibility in the international banking industry*. *Journal of Business Ethics*, 86(2): 159-175.
DOI: 10.1016/j.jbankfin.2004.06.035
- Wu M.W., Shen C.H. (2013). Corporate social responsibility in the banking industry: motives and financial performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(9): 3529-3547. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2013.04.023

Un Modello di Impact Finance per i Comuni: il Piano Strategico di Mandato BES-Oriented¹

Mario La Torre^{*}, Lorenzo Semplici^{**},
Jenny Daniela Salazar Zapata^{***}

Ricevuto 23/10/2020 – Accettato 29/12/2020

Sommario

Il presente lavoro propone un modello di Impact Finance per i Comuni italiani, utile a coniugare le politiche di bilancio delle amministrazioni locali con gli obiettivi sociali ed ambientali riconducibili agli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile. Nello specifico, il Piano Strategico di Mandato BES-Oriented prevede: (i) un'analisi di contesto utile a definire il posizionamento BES del Comune, (ii) un'analisi di bilancio pubblico BES-Oriented, utile a definire l'impatto diretto delle politiche di bilancio sui temi sociali ed ambientali (iii) una matrice che consente una lettura combinata del posizionamento e del bilancio, (iv) l'utilizzo delle interazioni fra domini BES per valutare gli impatti indiretti delle politiche di bilancio sugli aspetti sociali ed ambientali. Il modello proposto consente alle Amministrazioni locali di definire priorità strategiche ed obiettivi di impatto ed in particolare di: adottare delle strategie di welfare in relazione ad un benchmark; collegare l'attivazione di specifiche progettualità in maniera sinergica, riferendole ad una o più voci di spesa pubblica ed al relativo dominio BES che ad esse viene associato; valutare l'impatto diretto che la pianificazione comunale ed i singoli progetti hanno sui conti pubblici; individuare

¹ Il paper è realizzato nell'ambito del progetto di ricerca "Finanza sostenibile e Amministrazioni locali: dalla teoria all'azione", co-finanziato dalla SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nel quadro del programma di ricerca "Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle amministrazioni pubbliche" (2020-2021). www.sna.gov.it

^{*} Professore Ordinario di Economia degli intermediari finanziari. Sapienza Università di Roma. mario.latorre@uniroma1.it

^{**} Membro del CeSMMI (Centro Studi e Monitoraggio delle Migrazioni). Ente Nazionale per il Microcredito. lorenzo.semplici@microcredito.gov.it

^{***} Ph.D Student. Dipartimento di Management. Sapienza Università di Roma. jennydaniela.salazarzapata@uniroma1.it

Corporate Governance and Research & Development Studies, n. 2-2020
(ISSN 2704-8462-ISSNe 2723-9098, DOI: 10.3280/cgrds2-2020oa10591)

ulteriori dimensioni di benessere sulle quali un investimento impatterà indirettamente, offrendo un quadro complessivo dell'impatto in termini di miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini; calcolare gli impatti diretti ed indiretti sulla spesa pubblica (effetto moltiplicatore).

Parole chiave: bilancio dei comuni, BES, impatto sociale e ambientale

Abstract

An Impact Finance Model for Municipalities: the BES-Oriented Strategic Mandate Plan

This paper proposes an Impact Finance model for Italian Municipalities, useful for combining the budget policies of local administrations with social and environmental objectives attributable to the Fair and Sustainable Wellbeing (Benessere Equo e Sostenibile, BES) indicators. Specifically, the BES-Oriented Strategic Mandate Plan provides: (i) a context analysis useful for defining the BES positioning of the Municipality, (ii) a BES-Oriented public budget analysis, useful for defining the direct impact of fiscal policies on social and environmental issues (iii) a matrix that allows a combined reading of the positioning and the budget, (iv) the use of interactions between BES domains to evaluate the indirect impacts of fiscal policies on social and environmental aspects. The model allows local administrations to define strategic priorities and impact objectives and in particular to: adopt welfare strategies in relation to a benchmark; connect the activation of specific projects in a synergistic manner, referring them to one or more public expenditure items and to the related BES domain that is associated with them; evaluate the direct impact that municipal planning and individual projects have on public accounts; identify additional dimensions of well-being on which an investment will indirectly impact, offering an overall picture of the impact in terms of improving the living conditions of citizens; calculate the direct and indirect impacts on public spending (multiplier effect).

Key words: balance sheet of municipalities, BES, social and environmental impact

1. Introduzione

Le Amministrazioni Pubbliche, per loro mandato, hanno come *mission* prioritaria quella di migliorare il benessere della collettività; un compito complesso ed articolato, in continua evoluzione, che necessita di una pluralità di competenze tecniche, gestionali e di visione. L'attività di un'amministrazione locale deve rispondere ad una serie di interrogativi utili ad impostare la propria offerta di beni, servizi e progettualità in coerenza con la domanda dei cittadini. Quali sono le emergenze del contesto locale di riferimento? A quali aree del *ben-essere* delle persone, possono essere ricondotte?

Quali risorse sono destinate alle diverse dimensioni del benessere? Esistono emergenze peculiari del territorio, o vi sono esigenze diffuse anche in altri contesti? Quali servizi e/o progettualità sono state intraprese in relazione alle esigenze individuate? Con quali risultati ed impatti osservabili e misurabili? È possibile attivare delle sinergie fra diverse aree amministrative, generando effetti moltiplicativi in termini di investimenti e d'impatto diretto-indiretto?

Per rispondere a tali domande, le Amministrazioni Pubbliche devono dotarsi di un modello di business capace di coniugare l'efficacia e l'efficienza gestionale con l'attivazione di processi socio-economici di medio-lungo periodo. Ciò è ancora più vero in ragione della urgente necessità di coniugare crescita e welfare con azioni sostenibili, ad impatto ambientale e sociale positivo. Una necessità, questa, rafforzata anche dalle nuove politiche europee² che, tramite i governi nazionali, impattano anche sulle amministrazioni locali.

Il presente lavoro propone un modello utile ad orientare le politiche delle amministrazioni pubbliche, e le conseguenti politiche di bilancio, in accordo a principi di sostenibilità ambientale e sociale. Nello specifico, si propone un modello di "Piano Strategico Comunale *BES-Oriented*" strutturato a valere su due componenti: (i) Il piano strategico di mandato, riferito all'aspetto gestionale; (ii) gli indicatori BES (Benessere Equo e Sostenibile), utili a verificare la capacità generativa di bene comune.

2. Il Piano Strategico di Mandato

Il *Piano Strategico di Mandato (PSM)*, già noto alle amministrazioni³, è una declinazione, rivolta al settore pubblico, del modello *Balanced Score Card (BSC)* di Kaplan e Norton (1996). Come evidenziato da Melchiorri et al. (2011)⁴, il *PSM* apre le classiche prospettive di valutazione della performance d'impresa a nuove dimensioni⁵ ed assume tre finalità principali:

² Ci si riferisce, in particolare, al *The European Green Deal* (https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it) ed alla promozione della finanza sostenibile promossa dall'Action Plan: *Financing Sustainable Growth* (https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_it).

³ La Provincia di Milano, ad esempio, ha adottato un Piano Strategico di Mandato 2004-2009, intitolato "Un quinquennio di scelte per l'ambiente". Roma Capitale ha presentato nel 2011 il suo primo Piano Strategico.

⁴ Il modello di Piano Strategico di Mandato è stato ripreso anche da Borsa Italiana per la definizione del proprio piano industriale.

⁵ Un Piano Strategico di mandato si basa su quattro specifiche prospettive: (1) prospettiva della comunità o degli utenti: come dovremmo apparire ai nostri cittadini e agli utenti dei nostri servizi?; (2) prospettiva dei processi interni: per soddisfare i cittadini, quali attività e processi dobbiamo migliorare, sviluppare, innovare? (3) prospettiva dell'apprendimento e

- consente agli amministratori di esprimere in modo strutturato la propria visione di lungo periodo;
- favorisce lo sviluppo di un indispensabile processo di condivisione con il management, i capi intermedi e tutto il personale;
- orienta le risorse economiche alle priorità strategiche del mandato.

Per tali ragioni, è possibile affermare che il *Piano Strategico di Mandato* sia un piano orientato alla sostenibilità (realizzabilità finanziaria e organizzativa delle scelte strategiche e dei progetti attuativi), alla coerenza fra le scelte strategiche dell'amministrazione e le esigenze della comunità, all'attendibilità, cioè definizione di strategie e progetti basati su ipotesi fondate e concretizzabili, e alla comunicabilità del piano stesso, onde consentire di tenere alto il coinvolgimento di tutti gli stakeholder istituzionali, privati e del terzo settore.

Il contenuto del *PSM* viene, poi, tradotto ed articolato in un *Piano Operativo di Realizzazione (POR)* che, prevedendo modalità attuative (pianificazione e controllo), obiettivi personali (quello che ciascuno deve fare), risultati attesi (prospettiva della comunità e degli utenti, dei processi interni, del capitale umano e finanziario) ed elementi di comunicazione (piano di comunicazione verso l'interno e verso l'esterno), è «in grado di declinare le strategie in progetti attuativi e ispirare le attività istituzionali dell'ente» (Melchiorri et al., 2011). La realizzazione di un *PSM* richiede un processo di implementazione che la letteratura (Melchiorri et al., 2011) declina in 6 specifici step (Box 1).

| <i>Box 1 – Gli Step del Piano Strategico di Mandato</i> | |
|---|--|
| 1. | Focalizzare la strategia → espressione da parte del soggetto che rappresenta l'Ente della visione che guiderà il Piano Strategico di Mandato e declinazione della stessa in finalità strategiche (aree e linee strategiche di intervento). |
| 2. | Condividere i principi di base → confronto con organi direttivi, stakeholder e management sul contenuto delle linee guida strategiche. |
| 3. | Scegliere i progetti strategici attuativi → individuazione dei progetti strategici attuativi che connoteranno in modo distintivo il mandato, ovviamente in riferimento alle linee guida strategiche. |
| 4. | Strutturare il Piano Operativo di realizzazione → sviluppo del Piano Operativo di realizzazione che consiste nella capacità "di allocare le risorse economiche e umane, di definire il timing e gli indicatori di risultato per i progetti strategici e le attività istituzionali". Tale piano agirà su tre leve fondamentali: il potenziamento delle performance e l'ottimizzazione dei processi in una prospettiva impact-oriented; la crescita professionale delle persone (aspetti motivazionali e di soddisfazione nel lavoro); l'equilibrio finanziario (aumento entrate e diminuzione dei costi). Ogni progetto selezionato dovrà essere articolato in: sintesi degli interventi e dei risultati; obiet- |

della crescita: come potenziare la capacità di miglioramento e la motivazione delle risorse umane? (4) prospettiva finanziaria: come reperire le risorse necessarie a realizzare i servizi e i progetti strategici?

tivi operativi; opportunità e rischi; agenda di breve termine; pianificazione a medio lungo termine; risorse umane ed economiche necessarie.

5. **Impostare i cruscotti di controllo** → formulazione degli strumenti di controllo identificati nel cruscotto di controllo gestionale (per ogni progetto strategico e per ogni attività istituzionale dovranno esserci i KPIs – key performances indicators –, che rappresentano il livello raggiunto dell’obiettivo prefissato, e i KPAs – key performances actions –, che sono gestite utilizzando la metodologia del project management) e nel cruscotto politico istituzionale (focalizzato sul monitoraggio degli indicatori quantitativi dei risultati raggiunti – KPIs -). È bene sottolineare come, in questo secondo cruscotto, “gli indicatori di performances rappresentano anche gli argomenti di dialogo e comunicazione con la comunità, gli utenti e i cittadini. Per questo devono essere collegati direttamente alle finalità strategiche e alle attività istituzionali”.
6. **Elaborare e realizzare il piano di comunicazione** → costruzione di un bilancio di mandato. Altri strumenti possono essere: il bilancio sociale, il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità.

È bene sottolineare come il *PSM* debba essere caratterizzato da sette “qualità”; ossia deve essere: 1) di forte impatto sulla vita delle persone; 2) chiaro e coerente; 3) fortemente voluto e 4) condiviso da tutti gli stakeholder; 5) una sintesi di tutte le competenze istituzionali dell’ente – lanciando pochi ed emblematici progetti strategici; 6) attuato e attentamente monitorato e controllato; 7) comunicato costantemente all’interno e all’esterno.

Infine, data la natura di medio-lungo periodo del *PSM*, e la qualificazione di processo costruito dal basso, lo sviluppo di un *PSM* deve prevedere tre fasi: la prima, di analisi del sistema socio-economico locale e di prima interlocuzione con gli stakeholder necessari per far emergere le priorità; la seconda fase, di rafforzamento delle reti da implementare e di costruzione del piano; la terza, di attuazione, monitoraggio e costante aggiornamento (Figura 1).

Figura 1 – Fasi del Piano strategico di Mandato



Fonte: elaborazione propria su Melchiorri et al. (2011).

3. Il Framework BES

Nel 2011 l’Istat e il CNEL hanno avviato un iter articolato, partecipato da tutte le componenti della società civile, per giungere alla definizione di un nuovo modello di misurazione del benessere degli italiani, che ha visto la

luce nel 2013, anno di pubblicazione del Primo Rapporto BES. Come evidenziato⁶, «il progetto per misurare il benessere equo e sostenibile nasce con l'obiettivo di valutare il progresso di una società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale», sviluppando un approccio capace di offrire una lettura multidimensionale della qualità delle nostre vite. Oltre alla visione multidimensionale, già ampiamente diffusa in lettura, soprattutto a partire dal Rapporto della Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi del 2009 “Beyond GDP”⁷, l'originalità del BES risiede nella sua intenzionalità di declinare il benessere, sia in senso intra-generazionale (concetto di equità), sia in senso inter-generazionale (sostenibilità).

Il BES (Figura 2) è articolato in 12 dimensioni (domini), strutturate in una serie di sotto-dimensioni, declinate in 130 indicatori elementari⁸. Tali indicatori sono rivolti, sia ad offrire delle misure di *outcome* (indicatori di livello), sia di *equity* (indicatori di distribuzione), sia ancora di vulnerabilità e resilienza (indicatori che guardano al futuro ed esprimono nel primo caso fattori di rischio e, nel secondo caso, capacità e/o risorse su cui far riferimento per il futuro).

I principi di multidimensionalità, equità e sostenibilità, propri del BES, a partire dal 2016⁹, sono stati recepiti all'interno del processo di programmazione economica dell'Italia: «per un set ridotto di indicatori è previsto un allegato del *Documento di Economia e Finanza* che riporti un'analisi dell'andamento recente e una valutazione dell'impatto delle politiche proposte. Inoltre, a febbraio di ciascun anno vengono presentati al Parlamento il monitoraggio degli indicatori e gli esiti della valutazione di impatto delle policy»¹⁰.

Le potenzialità di un simile strumento, sia in termini di misurazione, sia in termini di programmazione sociale, politica ed economica, sono state ampiamente condivise anche dagli amministratori locali, che, insieme all'Istat, hanno dato vita ad una serie di iniziative volte a declinare l'esperienza nazionale e regionale a livello provinciale e comunale.

⁶ [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes))

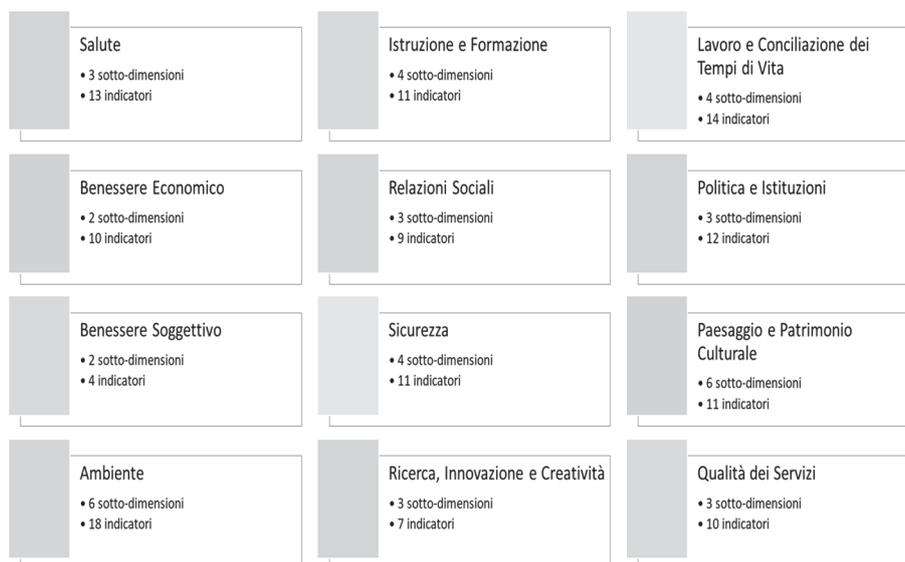
⁷ <https://www.oecd.org/publications/beyond-gdp-9789264307292-en.htm>

⁸ <https://www.istat.it/it/files/2018/04/12-domini-commissione-scientifica.pdf>

⁹ Con la legge 163/2016 (art. 14), e poi con il successivo decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 25 Novembre 2017, si prescrive l'utilizzo dei 12 domini del BES per misurare l'impatto delle politiche economiche sul benessere degli italiani.

¹⁰ [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/il-bes-nel-def](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/il-bes-nel-def)

Figura 2 – La struttura del BES



Fonte: elaborazione su base Istat.

Nascono così il progetto “*Bes delle Province*”¹¹ e “*UrBes*”¹², entrambi iniziative sviluppatesi su base volontaria tramite l’accordo fra Istat e Amministrazione Pubblica. La prospettiva è quella di riuscire ad estendere tali accordi a tutti gli enti locali, sistematizzando la pluralità di informazioni statistiche in loro possesso e permettendo, quindi, di arrivare ad una base di indicatori provinciali e comunali ben strutturata e condivisa su tutto il territorio nazionale. Ad oggi, l’adesione è ancora molto bassa: nel *Bes delle Province* 2019, le Province che hanno aderito risultano pari a 27 (20 province e 7 città metropolitane), mentre il Rapporto *UrBes* è fermo al 2015, anno in cui avevano aderito 29 città.

Sulla base di queste esperienze, nel 2018, l’Istat pubblica, per la prima volta, un sistema di indicatori del Benessere equo e sostenibile nelle province e città metropolitane italiane, o più sinteticamente il BES dei Territori¹³. Data la difficoltà di raccogliere e sistematizzare i dati a livello locale, ad oggi il

¹¹ <http://www.besdelleprovince.it/pubblicazioni/2019/>

¹² <https://www.istat.it/it/archivio/92375>

¹³ Come evidenziato sul sito di riferimento: «Si tratta del primo risultato del progetto “Misure del benessere equo e sostenibile dei territori” avviato per costruire e alimentare regolarmente un sistema di indicatori utili a soddisfare la domanda di informazione statistica territoriale, coerenti e integrati con il framework Bes adottato a livello nazionale».

BES dei Territori conta 11 domini (rimane escluso il “Benessere Soggettivo”), articolati in 55 indicatori (Figura 3); un numero sicuramente di molto inferiore rispetto ai 130 del dettaglio regionale, ma comunque sufficiente per consentire un’analisi dei territori, sia verticale che comparativa, nella triplice prospettiva del BES (multidimensionalità, equità e sostenibilità).

Figura 3 – Articolazione del BES dei Territori



Fonte: elaborazione su base Istat.

Un ultimo elemento da sottolineare è quello relativo al fondamento costituzionale del BES (Tabella 1) e, conseguentemente, alla possibile funzione di utilizzare tale *framework* come nuovo linguaggio di misurazione, progettazione e valutazione di tutti gli attori del sistema sociale ed economico.

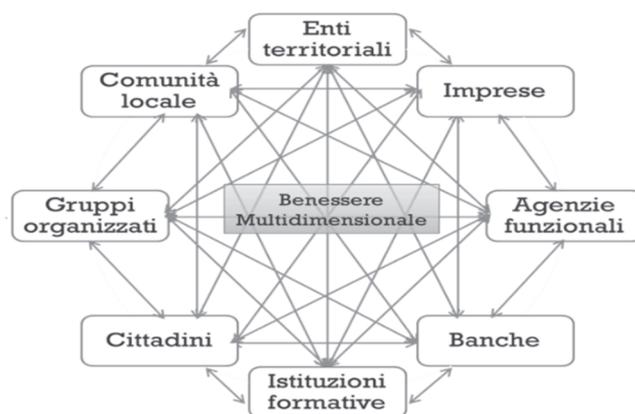
Tabella 1 – Il Fondamento Costituzionale del BES

| DOMINIO BES | TEMA COSTITUZIONALE | ARTICOLO COSTITUZIONE |
|--|--|--|
| Ambiente | Diritto a vivere in un ambiente sano | Lettura combinata dell'art. 9, dell'art. 32 e dell'art. 117s |
| Benessere economico | Diritto alla retribuzione | Art. 36.1 |
| | Diritto ad una abitazione decente | Sentenze 217 del 1988, 119 del 1999 e 520 del 2000 della CC |
| Istruzione e formazione | Diritto all'istruzione | Art. 33.2 e Art. 34 |
| | Parità di genere | Art. 37 |
| Lavoro e conciliazione dei tempi di vita | Gioventù e formazione famiglia | Art. 31 |
| | Partecipazione economica | Art. 1; art. 3; art. 4; art. 35 |
| | Partecipazione politica | Art. 48 |
| Politica e istituzioni | Partecipazione politica | Art. 48 |
| Paesaggio e patrimonio culturale | Promozione della cultura e dell'arte | Art. 9; art. 33 |
| | Diritto a servizi pubblici essenziali | Art. 43 |
| Qualità dei servizi | Diritto a vivere in una casa decente | Sentenze 217 del 1988, 119 del 1999 e 520 del 2000 della CC |
| | Diritto alla salute e livelli essenziali | Art. 32; Art. 117m |
| | Diffusione della tecnologia | Art. 9; art. 33 |
| Ricerca e innovazione | Promozione della ricerca scientifica e tecnica | Art. 9; art. 33 |
| | Diritto alla famiglia | Art. 29; art. 31 |
| Relazioni sociali | Funzione sociale della cooperazione | Art. 45 |
| | Partecipazione civile | Art. 17; art. 18; art. 19 |
| | Diritto alla salute | Art. 32 |
| Salute | Diritto alla salute e livelli essenziali | Art. 32; Art. 117m |
| | Diritto alla libertà di circolazione | Art. 16 e Sentenza della CC n. 2 del 1956 |
| Sicurezza | Diritto all'inviolabilità del domicilio | Art. 14 |
| | Diritto all'incolumità fisica | Art. 13; Art. 16 |

Fonte: Becchetti, Pisani e Semplici (2018).

Dalle istituzioni alle imprese, dalla comunità locale ai cittadini, dalle banche agli enti di terzo settore, si dà vita ad una nuova forma di Responsabilità Sociale del Territorio (Figura 4), partecipata e condivisa, perché orientata al miglioramento del benessere dei territori, al quale tutti, ciascuno per la propria parte, devono contribuire.

Figura 4 – La Responsabilità Sociale del Territorio BES-Oriented



Fonte: adattato da Peraro e Vecchiato (2007).

4. Il Modello di Piano Strategico Comunale Bes-Oriented

Il modello proposto nel presente lavoro si inserisce in una direzione, sempre più condivisa, rappresentata dall'utilizzo del framework BES, declinato a misura di Comune, per la costruzione, la definizione e la misurazione d'impatto delle politiche messe in campo dalle amministrazioni locali. In Italia, già da diversi anni, ed in parallelo al percorso istituzionale promosso dall'Istat, gli indicatori BES sono sempre più associati alle policy degli enti territoriali, e dei Comuni nello specifico; alcuni casi di letteratura e ricerca applicata rientrano in tale percorso. In particolare, Collevicchio (2019)¹⁴ propone un percorso metodologico per estendere anche ai Comuni la previsione normativa che inserisce gli indicatori BES nel DEF. L'elemento più interessante è dato dalla proposta di elaborare il "Documento unico di programmazione (DUP) nel rispetto delle procedure, dei tempi e dei contenuti previsti dalla normativa vigente in cui, sia nella sezione strategica che in

¹⁴ Pubblicato al seguente link: <http://www.utilitalia.it/dms/file/open/?e28da668-4a7f-46c9-aeeb-5a9b6345fa1c>

quella operativa, vengano evidenziati e misurati con idonei indicatori gli obiettivi BES da raggiungere”.

Per altro verso, l’esperimento “Il BES nel Dup”, in atto presso IFEL, e coordinato dall’Università di Ancona, è volto a costruire una relazione sistematica fra il Documento Unico di Programmazione, il Bilancio ed il BES. La logica che muove il progetto è quella di orientare i Comuni verso politiche in grado di produrre benessere per il loro territorio. Secondo questa prospettiva, gli indicatori di benessere possono diventare una misura con cui i Comuni definiscono e descrivono gli effetti dei loro indirizzi e obiettivi strategici. Perché questo sia possibile, occorre preliminarmente associare gli indicatori BES alle missioni che caratterizzano sia il DUP che il Bilancio, secondo la logica funzionale dei centri di costo¹⁵.

Bova (2019) propone una guida che orienta i Comuni verso la dotazione di un sistema di indicatori, provenienti da una molteplicità di fonti amministrative diverse, (orientati al BES), utili per la programmazione strategica di sviluppo equo e sostenibile e, quindi, per il benessere della propria comunità¹⁶. Il modello sviluppato propone uno schema di correlazioni fra le diverse dimensioni del BES, e tra i suoi indicatori¹⁷, finalizzato a mettere in evidenza la natura multidimensionale, gli effetti leva e i possibili trade-off, sia delle strategie politico-progettuali da implementare, sia degli impatti multidimensionali che da esse si originano in termini di miglioramento del benessere equo e sostenibile dei cittadini.

Tenendo presente questa duplice prospettiva, e mettendo insieme i due elementi costitutivi – *Piano Strategico di Mandato* e Framework BES – abbiamo definito le fasi operative, gli step e gli strumenti del *Piano Strategico di Mandato - BES Oriented* (Figura 5).

Le fasi operative del modello sono cinque e si ispirano a quanto proposto da *SDGs Compass* nella guida costruita per allineare le attività imprenditoriali agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile¹⁸, pur se declinate nella specifica prospettiva del modello. In ciascuna delle fasi, sono presenti uno o più step necessari per passare a quella successiva e completare la costruzione del modello.

¹⁵ Per un maggior dettaglio si veda la presentazione al seguente link: https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Rapporto_BES_Fiorillo_A.pdf

¹⁶ https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda_libro.aspx?Id=25705

¹⁷ Un approccio simile è stato ampiamente studiato, con una pluralità di metodologie, per quanto concerne la costruzione di *interlinkages* fra gli SDGs (gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile contenuti nell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite, emanata nel 2015). Fra i principali riferimenti in letteratura si ricordano i lavori di: Pradhan et al. (2017), *Interlinkages Working Group of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators* (2019), Miola et al. (2019), Istat (2019).

¹⁸ https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compas_Guide_2015.pdf

Fase A - Comprendere il contesto BES (funzionale alla comprensione del contesto in cui l'amministrazione si trova ad operare, prendendo in esame, tanto il quadro in termini di benessere multidimensionale, quanto quello relativo all'andamento della spesa pubblica). Tale fase prevede due step:

1. *Analisi di contesto e posizionamento del Comune*, realizzata sugli indicatori del BES dei Territori (si veda Tabella 2), sia in termini di livello corrente, sia in termini di trend temporale a cinque anni e ad un anno;
2. *Analisi del Bilancio del Comune*, sia in termini di livello corrente per voce di spesa, sia in termini di serie storica (almeno cinque anni), realizzata dopo aver collegato i domini del BES dei Territori alle aree del Bilancio.

Tabella 2 – Il Framework BES dei Territori

| <i>Dominio</i> | <i>Indicatore</i> | <i>Unità di misura</i> | <i>Serie storica</i> | <i>Polarità</i> |
|---|--|---|----------------------|-----------------|
| <i>Salute</i> | Speranza di vita alla nascita | numero medio di anni | 2004-2017 | + |
| | Mortalità infantile | per 1.000 nati vivi | 2004-2016 | - |
| | Mortalità per incidenti stradali (15-34 anni) | tassi standardizzati per 10.000 residenti | 2004-2017 | - |
| | Mortalità per tumore (20-64 anni) | tassi standardizzati per 10.000 residenti | 2004-2016 | - |
| | Mortalità per demenze e malattie del sistema nervoso (65 anni e più) | tassi standardizzati per 10.000 residenti | 2004-2016 | - |
| <i>Istruzione e Formazione</i> | Partecipazione alla scuola dell'infanzia | valori percentuali | 2008-2017 | + |
| | Persone con almeno il diploma (25-64 anni) | valori percentuali | 2004-2018 | + |
| | Laureati e altri titoli terziari (25-39 anni) | valori percentuali | 2004-2018 | + |
| | Passaggio all'università | tasso specifico di coorte | 2014-2017 | + |
| | Giovani che non lavorano e non studiano (Neet) | valori percentuali | 2004-2018 | - |
| | Partecipazione alla formazione continua | valori percentuali | 2004-2018 | + |
| | Competenza alfabetica degli studenti | punteggio medio | 2018 | + |
| | Competenza numerica degli studenti | punteggio medio | 2018 | + |
| <i>Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita</i> | Tasso di occupazione (20-64 anni) | valori percentuali | 2004-2018 | + |
| | Tasso di mancata partecipazione al lavoro | valori percentuali | 2004-2018 | - |
| | Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente | per 10.000 occupati | 2008-2016 | - |
| | Tasso di occupazione giovanile (15-29 anni) | valori percentuali | 2004-2018 | + |

| | | | | |
|--|--|--|----------------------------|-----------|
| <i>Benessere Economico</i> | Tasso di mancata partecipazione al lavoro giovanile (15-29 anni) | valori percentuali | 2004-2018 | - |
| | Giornate retribuite nell'anno (lavoratori dipendenti) | valori percentuali | 2009-2017 | + |
| | Reddito medio disponibile pro capite | euro | 2012-2016 | + |
| | Retribuzione media annua dei lavoratori dipendenti | euro | 2009-2017 | + |
| | Importo medio annuo pro-capite dei redditi pensionistici | euro | 2011-2017 | + |
| | Pensionati con pensione di basso importo | valori percentuali | 2011-2017 | - |
| | Patrimonio pro capite | euro | 2012-2016 | + |
| | Tasso di ingresso in sofferenza dei prestiti bancari alle famiglie | valori percentuali | 2004-2017 | - |
| | <i>Relazioni Sociali Politiche e Istituzioni</i> | Organizzazioni non profit | per 10.000 abitanti | 2016 |
| Scuole accessibili | | valori percentuali | 2018 | + |
| Partecipazione elettorale (elezioni europee) | | valori percentuali | 2004-2014 | + |
| Partecipazione elettorale (elezioni regionali) | | valori percentuali | Dipende dalla regione | + |
| Amministratori comunali donne | | valori percentuali | 2004-2018 | + |
| Amministratori comunali con meno di 40 anni | | valori percentuali | 2004-2018 | + |
| Affollamento degli istituti di pena | | valori percentuali | 2004-2018 | - |
| Comuni: capacità di riscossione | | valori percentuali | 2007-2016 | + |
| Amministrazioni provinciali: capacità di riscossione | | valori percentuali | 2007-2016 | + |
| <i>Sicurezza</i> | Omicidi | per 100.000 abitanti | 2004-2017 | - |
| | Altri delitti violenti denunciati | per 10.000 abitanti | 2004-2017 | - |
| | Delitti diffusi denunciati | per 10.000 abitanti | 2008-2017 | - |
| | Mortalità stradale in ambito extraurbano | valori percentuali | 2004-2017 | - |
| | <i>Paesaggio e Patrimonio Culturale</i> | Densità e rilevanza del patrimonio museale | num. ponderato per 100 kmq | 2015-2017 |
| Diffusione delle aziende agrituristiche | | per 100 kmq | 2010-2017 | + |
| Densità di verde storico | | mq per 100 mq di superficie dei centri abitati | 2011-2017 | + |
| <i>Ambiente</i> | Dispersione da rete idrica comunale | valori percentuali | 2015 | - |
| | Conferimento dei rifiuti urbani in discarica | valori percentuali | 2004-2017 | - |
| | Qualità dell'aria urbana - PM10 | valori percentuali | 2013-2017 | - |
| | Qualità dell'aria urbana - Biossido di azoto | valori percentuali | 2013-2017 | - |
| | Disponibilità di verde urbano | mq per abitante | 2011-2017 | + |
| | Energia da fonti rinnovabili | valori percentuali | 2013-2017 | + |
| | Raccolta differenziata dei rifiuti urbani | valori percentuali | 2004-2017 | + |
| | Impermeabilizzazione del suolo da copertura artificiale | valori percentuali | 2016-2017 | - |

| | | | | |
|--|---|------------------------------|-----------|---|
| <i>Ricerca, Innovazione e Creatività</i> | Addetti nelle imprese culturali | valori percentuali | 2008-2016 | + |
| | Mobilità dei laureati italiani (25-39 anni) | per 1.000 laureati residenti | 2012-2017 | - |
| <i>Qualità dei Servizi</i> | Bambini che hanno usufruito dei servizi comunali per l'infanzia | valori percentuali | 2004-2016 | + |
| | Irregolarità del servizio elettrico | numero medio per utente | 2004-2016 | - |
| | Posti-km offerti dal Tpl | posti-km per abitante | 2004-2016 | + |
| | Emigrazione ospedaliera in altra regione | valori percentuali | 2004-2016 | - |

Fonte: elaborazione propria su base Istat.

Fase B - Definire le priorità (funzionale all'individuazione delle priorità d'intervento condivise che emergono in misura oggettiva dalla lettura combinata degli step della fase A, ed in misura partecipata dal coinvolgimento degli stakeholder). La fase B si articola su tre step:

3. *Processo di stakeholder engagement* (elaborazione di un questionario sulle aree del BES ritenute prioritarie);
4. *Costruzione di una matrice di materialità*, ponderata con il peso degli stakeholder, che metta in relazione i dati dell'analisi di contesto e i dati di bilancio tramite i domini BES (dalla matrice emergeranno le aree di benessere nelle quali è necessario intervenire, sia perché ritenute prioritarie dagli stakeholder, sia perché presentano dati di contesto e di bilancio che fra loro non sono in linea);
5. *Scelta delle priorità strategiche e degli obiettivi d'impatto* ad esse collegate (da articolare sempre con l'utilizzo del framework BES). In particolare, in questo step, è di fondamentale importanza l'utilizzo dei risultati delle interazioni fra le diverse dimensioni del BES, in quanto, grazie a queste, sarà possibile valutare (tramite simulazioni) le potenzialità multidimensionali, dirette ed indirette, derivanti dal raggiungimento di un determinato obiettivo che insiste su uno specifico dominio, sia in termini di impatto sul benessere (indicatori dell'analisi di contesto), sia in termini di impatto sul bilancio comunale (indicatori dell'analisi di bilancio).

Fase C - Definire il Piano di Attuazione (funzionale alla progettazione degli interventi necessari per la realizzazione degli obiettivi ritenuti prioritari nella fase precedente). Tale fase si sostanzia in due step:

6. *Condivisione interna ed esterna* delle priorità scelte;
7. *Definizione e scelta dei progetti strategici attuativi*, nei quali dovranno essere evidenziati chiaramente, sia il collegamento con le priorità di intervento legate all'analisi di contesto e di bilancio, sia l'impatto atteso in

termini di costi-benefici sulla spesa pubblica, mantenendo sempre, in entrambi i casi, il raccordo con i domini del BES¹⁹. Ciascuna progettazione dovrà essere accompagnata da un *Modello di Analisi di Fattibilità*.

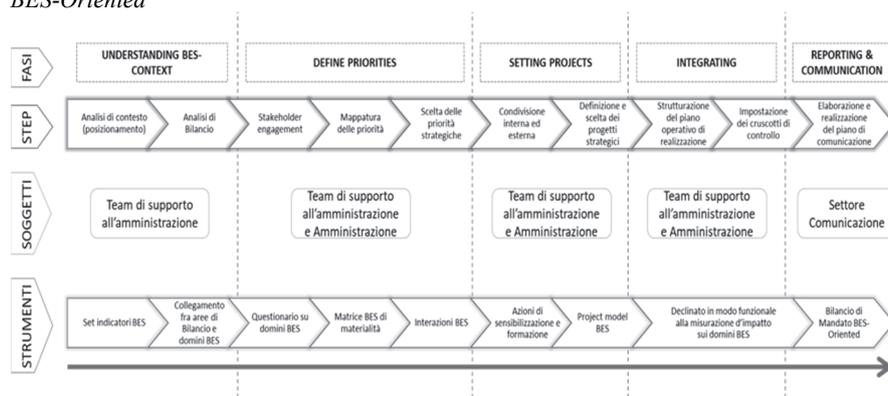
Fase D - Integrare (funzionale a mettere a sistema l'intero Piano Strategico di Mandato *BES-Oriented* da un punto di vista operativo, prevedendo azioni di management, di coordinamento e di monitoraggio delle diverse progettualità attivate in risposta alle priorità scelte). In tale fase sono previsti due step:

8. *Strutturare il Piano Operativo di Realizzazione*;
9. *Impostare i cruscotti di controllo*, che in questo caso dovranno essere ancorati al framework BES.

Fase E - Comunicare²⁰ (funzionale a dar conto di quanto realizzato, rispetto a quanto progettato attraverso un'azione di reporting e comunicazione):

10. Costruire, presentare e diffondere il *Bilancio di Mandato BES-Oriented*.

Figura 5 – Le fasi, gli step, i soggetti coinvolti e gli strumenti del Piano Strategico di Mandato *BES-Oriented*



Fonte: elaborazione propria.

¹⁹ NeXt – Nuova Economia per Tutti, ha elaborato un suo schema di *Project Model* che per caratteristiche e completezza potrebbe essere adottato come modello ufficiale da seguire per l'elaborazione di progettazioni *BES-Oriented*. Tale modello è stato, per esempio, utilizzato anche in occasione della fase di emersione delle progettualità al Forum dei Giovani Soci BCC, tenutosi a Cosenza nel mese di settembre 2019.

²⁰ Ulteriore sviluppo della fase *communication* sono la *dissemination* ed *exploitation* che richiamano la metodologia europea H2020.

5. Gli Strumenti del Modello

Il modello di *impact finance* per i comuni si articola in 3 strumenti principali:

- *Il posizionamento BES*. Il vantaggio per la PA è rappresentato dalla possibilità di adottare delle strategie di welfare in relazione ad un benchmark ed al posizionamento della pubblica amministrazione rispetto alla media nazionale;
- *L'analisi BES del bilancio*. Grazie al collegamento fra gli indicatori BES e le voci di bilancio, l'amministrazione può valutare la coerenza delle proprie politiche di spesa in ragione del proprio posizionamento BES e delle strategie di crescita sostenibile;
- *La lettura combinata dell'analisi BES, del posizionamento e del bilancio*. Da questo strumento emerge, ad esempio, quali sono i domini nei quali si sono registrate performance negative in termini di spesa pubblica, che possono aver già generato, o potranno generare, un peggioramento nei livelli e nell'andamento degli indicatori del benessere equo e sostenibile.

5.1. Il posizionamento BES

In questa fase, il modello consente di implementare un'analisi capace di mappare i domini del BES nei quali il posizionamento dell'amministrazione presenta delle criticità nei confronti della media nazionale e/o di un'altra amministrazione di pari natura giuridica ma *best in class* in quella specifica area, sia in termini assoluti (livelli), sia in termini di trend temporale (variazioni di breve e lungo periodo).

I dettagli metodologici per la costruzione del posizionamento BES sono riportati nel Box 2, mentre la Figura 6 propone una matrice per visualizzare la sintesi dei risultati che emergono dall'analisi condotta, classificando i domini nei quali si rilevano criticità in base alla natura stessa di quest'ultime.

Box 2 – Il posizionamento BES: Obiettivi, Dati Utilizzati e Metodologia

| |
|--|
| Obiettivi |
| <ul style="list-style-type: none"> • Individuare le dimensioni del Benessere Equo e Sostenibile nelle quali sono presenti delle criticità, sia in termini di livello (confronto spaziale con la media italiana), sia in termini temporali (variazioni nel tempo di breve e lungo periodo). |
| Dati utilizzati |
| <ul style="list-style-type: none"> • La base dati utilizzata è costituita dagli indicatori del BES dei Territori per i quali c'è disponibilità di una serie storica di cinque anni. |
| Metodologia |
| <ul style="list-style-type: none"> • L'analisi si articola in quattro fasi: <ul style="list-style-type: none"> • La prima fase si basa sulla definizione di tre indici statistici per ciascun indicatore di ciascun dominio: <ul style="list-style-type: none"> • il livello di performance dell'ultimo anno disponibile per ciascun indicatore; • la variazione percentuale fra il livello dell'ultimo anno disponibile e il penultimo per ciascun indicatore • la variazione percentuale fra il livello dell'ultimo anno disponibile e il livello di cinque anni prima, sempre per ciascun indicatore. • Nella seconda fase si sviluppa un confronto, in tutti i tre elementi descritti, con i dati delle altre città metropolitane italiane, delle regioni di riferimento e dell'Italia (come termini sintetici di paragone). • Nella terza fase viene rilevata la percentuale di indicatori che, dominio per dominio, e per tutti gli indici statistici di cui sopra, presenta un livello/trend di performance inferiore a quello della media nazionale. • Nella quarta fase si opera una sintesi, costruendo una matrice di emersione delle dimensioni del BES nei quali si registrano criticità (Figura 6), cioè un posizionamento peggiore rispetto al dato italiano. I domini presi in considerazione sono quelli per i quali si registrano performance negative in almeno il 50% degli indicatori di riferimento. |

Figura 6 – Matrice di Emersione delle Dimensioni BES e Posizionamento

| | Livello | Trend di lungo periodo | Trend di breve periodo |
|------------------------|--|--|---|
| Livello | Domini nei quali deve essere implementato un processo di convergenza verso la media nazionale | | |
| Trend di lungo periodo | Domini nei quali è necessario implementare politiche per interrompere il trend recessivo dato dalla compresenza di un livello sotto la media e da una performance di lungo periodo negativa | Domini nei quali devono essere implementate politiche per invertire il trend in termini assoluti e/o relativi | |
| Trend di breve periodo | Domini nei quali è necessario implementare un monitoraggio attento, perché potrebbe, negli anni successivi, verificarsi un fenomeno recessivo (livello sotto la media nazionale + performance negativa di breve periodo che si cronicizza) | Domini nei quali, pur partendo da un dato di livello sopra la media nazionale, si registra la necessità di politiche per arrestare un processo di convergenza negativa | Domini nei quali è necessario implementare un monitoraggio attento perché se il trend negativo persiste negli anni successivi possono diventare aree di criticità |

Fonte: elaborazione propria.

5.2. L'analisi BES del bilancio

Lo strumento economico-finanziario principale che le amministrazioni pubbliche hanno per cambiare le priorità di intervento, raccordandole con l'analisi di posizionamento BES, e quindi con le criticità del territorio, rispondendo concretamente ai bisogni multidimensionali dei propri cittadini, è costituito dalle variazioni di spesa nei diversi programmi che compongono il loro bilancio. Per tale ragione, il modello proposto, classifica i programmi di spesa in ragione dei diversi domini del BES, al fine di individuare, dominio per dominio, le dimensioni nelle quali, in termini di investimenti, sono presenti delle criticità, sia di breve che di lungo periodo. I dettagli metodologici per la costruzione dell'analisi BES di bilancio sono riportati nel Box 3, mentre la Figura 7 offre una matrice per visualizzare la sintesi dei risultati che emergono dall'analisi condotta, classificando i domini nei quali si rilevano criticità in base alla natura stessa di quest'ultime.

Figura 7 – Matrice di Emersione per Aree di Spesa e Domini BES del Bilancio Comunale

| | Ripartizione spesa (LP) | Trend di lungo periodo | Trend di breve periodo |
|-------------------------|---|---|--|
| Ripartizione spesa (LP) | Domini nei quali si registra una costante diminuzione in termini di priorità dovuta alla diminuzione della quota percentuale destinata ai programmi di spesa ad essi collegati. | | |
| Trend di lungo periodo | Domini nei quali è necessario implementare politiche di bilancio per interrompere il trend recessivo dato dalla compresenza di una performance di lungo periodo negativa sia in valori assoluti, sia in valori relativi. | Dominio nel quale devono essere implementate politiche di bilancio per invertire il trend legato a una performance negativa nel lungo periodo in termini assoluti. | |
| Trend di breve periodo | Domini nei quali è necessario implementare un monitoraggio attento della spesa di bilancio, perché potrebbe, negli anni successivi, verificarsi un fenomeno recessivo dato dalla compresenza di una performance di lungo periodo negativa sia in valori assoluti, sia in valori relativi. | Domini nei quali devono essere implementate politiche di bilancio per invertire il trend legato a una performance negativa nel lungo e nel breve periodo in termini assoluti. | Domini nei quali è necessario implementare un monitoraggio attento della spesa di bilancio, perché potrebbe, negli anni successivi, verificarsi una cronicizzazione della performance negativa di breve periodo. |

Fonte: elaborazione propria.

Box 3 – L'Analisi BES del Bilancio: Obiettivi, Dati Utilizzati e Metodologia

| |
|--|
| <p>Obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none">• Individuare le aree di spesa del bilancio di un'Amministrazione Pubblica, riclassificate sulla base dei domini BES, che presentano delle criticità. |
| <p>Dati utilizzati</p> <ul style="list-style-type: none">• La base dati utilizzata è costituita dall'importo dell'Impegnato nei diversi programmi di spesa riconducibili ai domini BES, presenti nei bilanci della Pubblica Amministrazione oggetto di analisi in un arco temporale riferibile agli ultimi 5 anni, per le voci di spesa corrente e in conto capitale. |
| <p>Metodologia</p> <ul style="list-style-type: none">• L'analisi è articolata in cinque fasi (in ciascuna delle fasi si prendono in considerazione le voci di spesa corrente, in conto capitale e somma delle due):<ul style="list-style-type: none">• 1. costruzione di una matrice di corrispondenza fra i programmi di spesa e i domini del BES, a livello generale e a livello di dettaglio;• 2. analisi della variazione percentuale di lungo periodo (cinque anni) e di breve periodo (un anno) dei programmi di spesa, articolati nei domini del BES;• 3. analisi della variazione percentuale di lungo periodo (cinque anni) e di breve periodo (un anno) della quota percentuale di spesa corrente, in conto capitale e somma delle due, destinata a ciascun dominio BES, rispetto al totale di ciascuna tipologia di spesa riportata;• 4. analisi della percentuale di programmi che hanno una performance negativa rispetto al totale dei programmi per dominio e analisi dei domini che, nel periodo considerato, hanno avuto una riduzione in termini di ripartizione percentuale della spesa sul totale della spesa (corrente, in conto capitale e somma delle due).• 5. nella quinta fase si opera una sintesi, costruendo una matrice di emersione delle dimensioni del BES nei quali si registrano criticità (Figura 7), cioè un posizionamento peggiore rispetto al dato italiano. I domini presi in esame sono quelli che registrano performance negative in almeno il 50% dei programmi di spesa. |

5.3. La lettura combinata dell'analisi BES: posizionamento e politiche di bilancio

Una volta costruita l'analisi di posizionamento BES e l'analisi BES del bilancio è necessario mettere a sistema i risultati e le informazioni che da esse provengono (Box 4). In particolare, occorre mappare, secondo lo schema proposto nella Figura 8 le relazioni e la coerenza fra i domini del BES che presentano delle criticità nella prima analisi e quelli che le presentano nella seconda. Dalla lettura combinata di questi due elementi sarà possibile individuare le aree prioritarie di intervento. È bene specificare, in ogni caso, che anche i domini che da quest'ultimo passaggio rimarranno esclusi dovranno essere monitorati, poiché in essi sono stati comunque riscontrati elementi di performance negativa in una delle due analisi condotte.

Box 4 – Lettura Combinata dell'Analisi BES

Obiettivi

- Sistematizzare le analisi precedenti, per far emergere sinergicamente le priorità di intervento tramite una lettura combinata, in relazione ai Domini BES, dell'analisi di posizionamento e delle spese di bilancio.

Dati utilizzati

- La base dati utilizzata è costituita dai risultati delle analisi BES di posizionamento e di bilancio

Metodologia

- Costruzione della “matrice di intersezione per l'emersione delle priorità sulle quali intervenire” (Figura 8), con la quale si costruisce un'intersezione fra le criticità messe in luce dall'analisi di posizionamento e dall'analisi di bilancio BES-oriented. La lettura dello strumento, come indicato dalla freccia nera, si opera da destra a sinistra e risponde alla seguente logica: i domini nei quali si sono registrate performance negative in termini di spesa di bilancio possono aver già generato o potranno generare un peggioramento nei livelli e nell'andamento degli indicatori del benessere equo e sostenibile. Ad esempio, a un processo di disinvestimento di risorse negli ultimi cinque anni nel programma “Rifiuti”, dominio Ambiente, potrà corrispondere un risultato negativo nell'indicatore “Raccolta differenziata”, dominio Ambiente, già in essere o potenziale. Questo elemento di incertezza deterministica-temporale, eliminabile solo con l'applicazione sistematica nel tempo dell'approccio proposto, fa emergere un livello di collegamento differenziato fra le performance negative delle due analisi, a secondo della sezione di riferimento, come evidenziato dal colore dello sfondo e dai riquadri definiti in grigio scuro e grigio chiaro.

6. Le Interazioni tra Domini BES

La prospettiva introdotta dall'adozione di un *framework* di benessere multidimensionale impone, in termini di valutazione d'impatto degli interventi politico/progettuali a valere su rimodulazioni delle spese di bilancio, lo sviluppo di un sistema di interazioni fra le dimensioni nelle quali è articolato il BES. Ciò, per due ragioni.

Box 5 – Le Interazioni fra i Domini BES: Obiettivi, Dati Utilizzati e Metodologia

| |
|---|
| Obiettivi |
| <ul style="list-style-type: none">• 1. individuare le correlazioni, e la loro intensità, fra gli indicatori compositi di ciascun dominio del BES dei Territori;• 2. individuare le correlazioni, e la loro intensità, fra gli indicatori elementari e gli indicatori compositi di ciascun dominio del BES dei Territori;• 3. individuare l'intensità dei legami fra gli indicatori elementari e gli indicatori compositi di ciascun dominio del BES dei Territori. |
| Dati utilizzati |
| <ul style="list-style-type: none">• La base dati è costituita dall'ultimo anno disponibile degli indicatori del "BES dei Territori" per tutte e 107 le province italiane. Il BES dei Territori è un'indagine dell'Istat che replica in misura sistematica, dal 2018, il framework BES al livello territoriale delle Province e delle Città Metropolitane italiane. Nel BES dei Territori si passa dai 12 domini del BES nazionale a 11 (non è presente il dominio Benessere Soggettivo) e da 130 indicatori elementari a 55 (per un dettaglio si veda la Tabella 1). Ad oggi, tale dataset è quello, che mantenendo le caratteristiche di ufficialità statistica e di comparabilità nel tempo (fra anni diversi) e nello spazio (fra unità statistiche differenti), offre il livello di dettaglio territoriale più piccolo. |
| Metodologia |
| <ul style="list-style-type: none">• Costruzione degli indicatori compositi di Dominio per mezzo del Mazziotta-Pareto-Index (Appendice 1)• Costruzione delle matrici di correlazione con indice di correlazione di Pearson (Appendice 1) tra:<ul style="list-style-type: none">• indicatori compositi di Dominio• indicatori elementari e indicatori compositi di Dominio• Definizione dell'intensità dei legami fra indicatori elementari e indicatori compositi:• Legami forti: correlazione (indice di correlazione maggiore di +0,3 o minore di - 0,3) del dominio X con più del 70% di indicatori per ciascuno degli altri domini.• Legami medi: correlazione del dominio X con una percentuale compresa fra il 30% e il 70% di indicatori per ciascuno degli altri domini.• Legami leggeri: correlazione del dominio X con meno del 30% di indicatori per ciascuno degli altri domini.• Costruzione di visualizzazioni di sintesi |

La prima è che le varie ripartizioni del benessere si influenzano reciprocamente, direttamente e indirettamente; un miglioramento in una specifica area determina una variazione, non necessariamente proporzionale, in una o più aree diverse da quella focus dell'intervento; un elemento, questo, che deve essere preso in considerazione per realizzare una valutazione d'impatto coerente con la multidimensionalità.

La seconda è che, applicando il modello proposto agli interventi delle amministrazioni pubbliche, la scelta di investire maggiori risorse in un determinato programma di spesa collegato a un dominio BES può determinare, sempre per il principio di multidimensionalità, un effetto leva su altri programmi di spesa, per esempio riducendo l'ammontare di risorse necessarie e, quindi, conseguendo un risparmio. Lo strumento delle interazioni permette di tenere in considerazione, e far emergere, il valore di queste due dinamiche (Box 5).

Matrice 1 – Presenza e intensità di correlazione fra gli indicatori compositi costruiti a partire dai dati del BES dei Territori

| | Salute | Istruzione e Formazione | Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita | Benessere Economico | Relazioni Sociali | Politica e Istituzioni | Sicurezza | Ambiente | Ricerca e Innovazione | Qualità dei Servizi | Paesaggio e Patrimonio Culturale |
|--|---------|-------------------------|--|---------------------|-------------------|------------------------|-----------|----------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Salute | 1 | | | | | | | | | | |
| Istruzione e Formazione | 0,4385 | 1 | | | | | | | | | |
| Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita | 0,3762 | 0,8856 | 1 | | | | | | | | |
| Benessere Economico | 0,3325 | 0,8802 | 0,9031 | 1 | | | | | | | |
| Relazioni Sociali | 0,133 | 0,6928 | 0,7233 | 0,715 | 1 | | | | | | |
| Politica e Istituzioni | 0,1058 | 0,3262 | 0,4524 | 0,4449 | 0,3748 | 1 | | | | | |
| Sicurezza | -0,001 | 0,1128 | 0,1551 | 0,0404 | 0,1905 | -0,0139 | 1 | | | | |
| Ambiente | -0,0771 | 0,1894 | 0,1662 | 0,1411 | 0,3186 | 0,0368 | 0,1302 | 1 | | | |
| Ricerca e Innovazione | 0,0191 | 0,0816 | 0,0535 | 0,0663 | 0,0923 | 0,0132 | 0,0948 | 0,0296 | 1 | | |
| Qualità dei Servizi | 0,3048 | 0,732 | 0,7491 | 0,7709 | 0,6165 | 0,4666 | -0,1627 | 0,05 | 0,0947 | 1 | |
| Paesaggio e Patrimonio Culturale | 0,2475 | 0,3961 | 0,3178 | 0,3647 | 0,1675 | 0,0996 | -0,1528 | -0,0685 | 0,2762 | 0,5073 | 1 |

Fonte: elaborazione propria su dati Istat.

Per implementare l'analisi di cui all'obiettivo 1 e 2 (Box 5), è stata costruita una matrice di correlazione fra tutti gli indicatori compositi di ciascun dominio del BES dei Territori (Matrice 1) e una matrice di correlazione tra gli indicatori elementari e gli indicatori compositi di ciascun dominio del BES dei Territori (Matrice 2).

Matrice 2 – Presenza e intensità di correlazione fra gli indicatori elementari del BES dei Territori e i relativi indicatori composti

| | Salute | Istruzione e Formazione | Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita | Benessere Economico | Relazioni Sociali | Politica e Istituzioni | Sicurezza | Ambiente | Ricerca e Innovazione | Qualità dei Servizi | Paesaggio e Patrimonio Culturale |
|--|---------|-------------------------|--|---------------------|-------------------|------------------------|-----------|----------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Speranza di vita alla nascita | 0,6968 | 0,688 | 0,6183 | 0,536 | 0,4102 | 0,0474 | 0,0617 | 0,0585 | 0,6978 | 0,2916 | |
| Mortalità infantile | -0,4422 | -0,4209 | -0,382 | -0,2276 | -0,1209 | 0,1309 | -0,048 | 0,0348 | -0,3243 | -0,2008 | |
| Mortalità per incidenti stradali (15-34 anni) | 0,0822 | 0,0183 | 0,0713 | 0,233 | 0,0995 | -0,1058 | 0,3114 | -0,0259 | -0,0294 | -0,0532 | |
| Mortalità per tumore (20-64 anni) | -0,3114 | -0,2147 | -0,1725 | -0,1234 | -0,1069 | -0,0934 | -0,0961 | -0,0325 | -0,0908 | -0,0833 | |
| Mortalità per demenze e malattie del sistema nervoso (65 anni e più) | 0,4529 | 0,549 | 0,4645 | 0,5305 | 0,3747 | 0,1518 | 0,1992 | 0,1155 | 0,4489 | 0,0312 | |
| Partecipazione alla scuola dell'infanzia | 0,1324 | 0,4543 | 0,4091 | 0,5346 | 0,2151 | 0,1381 | 0,3986 | -0,0208 | 0,3167 | 0,188 | |
| Persone con almeno il diploma (25-64 anni) | 0,4035 | 0,6665 | 0,7208 | 0,4936 | 0,2204 | 0,0391 | 0,1351 | 0,1079 | 0,6222 | 0,4264 | |
| Laureati e altri titoli terziari (25-39 anni) | 0,3386 | 0,642 | 0,7075 | 0,4639 | 0,1694 | -0,0366 | 0,0372 | 0,1628 | 0,6714 | 0,4356 | |
| Passaggio all'università | 0,3904 | 0,4597 | 0,4662 | 0,4117 | 0,1327 | 0,0594 | 0,0541 | 0,0675 | 0,3655 | 0,1001 | |
| Giovani che non lavorano e non studiano (Neet) | -0,4434 | -0,2002 | -0,262 | -0,6919 | -0,2721 | -0,1625 | -0,1894 | -0,11 | -0,6938 | -0,3165 | |
| Partecipazione alla formazione continua | 0,3374 | 0,5934 | 0,7158 | 0,5258 | 0,2373 | -0,0139 | 0,0881 | 0,0989 | 0,6992 | 0,4279 | |
| Competenza alfabetica degli studenti | 0,3598 | 0,8779 | 0,7913 | 0,6074 | 0,3312 | 0,1622 | 0,1674 | 0,026 | 0,5992 | 0,2573 | |
| Competenza numerica degli studenti | 0,4027 | 0,8887 | 0,7905 | 0,6207 | 0,37 | 0,1598 | 0,1893 | -0,0105 | 0,6183 | 0,2574 | |
| Tasso di occupazione (20-64 anni) | 0,3877 | 0,9043 | 0,9015 | 0,7559 | 0,4895 | 0,088 | 0,196 | 0,0572 | 0,7801 | 0,335 | |
| Tasso di mancata partecipazione al lavoro | -0,4123 | -0,9006 | -0,8851 | -0,7476 | -0,4562 | -0,1161 | -0,2355 | -0,0532 | -0,7435 | -0,315 | |
| Tasso di infurtuni mortali e inabilità permanente | 0,0451 | -0,226 | -0,3869 | -0,1168 | -0,0161 | 0,0382 | 0,0718 | -0,0982 | -0,2455 | -0,2146 | |
| Tasso di occupazione giovanile (15-29 anni) | 0,3463 | 0,3034 | 0,6174 | 0,7001 | 0,4355 | 0,1943 | 0,202 | 0,0191 | 0,6719 | 0,2149 | |
| Tasso di mancata partecipazione al lavoro giovanile (15-29 anni) | -0,4304 | -0,8629 | -0,8429 | -0,7308 | -0,4543 | -0,1577 | -0,2099 | -0,0482 | -0,7028 | -0,2768 | |
| Giornate retribuite nell'anno (lavoratori dipendenti) | 0,2969 | 0,7236 | 0,8118 | 0,5427 | 0,4687 | 0,2041 | 0,0199 | 0,0386 | 0,6508 | 0,2983 | |
| Reddito medio disponibile pro capite | 0,363 | 0,8834 | 0,8905 | 0,6892 | 0,4528 | 0,0368 | 0,1428 | 0,0723 | 0,7838 | 0,3774 | |
| Retribuzione media annua dei lavoratori dipendenti | 0,2942 | 0,7848 | 0,8622 | 0,5702 | 0,4126 | 0,0372 | 0,0528 | 0,0436 | 0,7663 | 0,3473 | |
| Importo medio annuo dei redditi pensionistici | 0,3155 | 0,7863 | 0,7432 | 0,588 | 0,3984 | -0,0203 | 0,0323 | 0,1632 | 0,7652 | 0,4838 | |
| Pensionati con pensione di basso importo | -0,3722 | -0,8574 | -0,9069 | -0,7564 | -0,4931 | -0,1052 | -0,1557 | -0,0003 | -0,6929 | -0,2972 | |
| Patrimonio pro capite | 0,2611 | 0,8122 | 0,8667 | 0,6639 | 0,4452 | -0,0157 | 0,1802 | 0,0165 | 0,6889 | 0,2775 | |
| Tasso di ingresso in sofferenza dei prestiti bancari alle famiglie | -0,0943 | -0,5862 | -0,5814 | -0,6122 | -0,1479 | -0,0576 | -0,2836 | -0,1106 | -0,5428 | -0,176 | |
| Organizzazioni non profit | 0,1399 | 0,6397 | 0,6026 | 0,5807 | 0,1812 | 0,3011 | 0,4363 | 0,1067 | 0,4373 | 0,2011 | |
| Scuole accessibili | 0,0933 | 0,5673 | 0,647 | 0,666 | 0,48 | 0,045 | 0,0961 | 0,0357 | 0,6231 | 0,1099 | |
| Partecipazione elettorale (elezioni europee) | 0,9939 | 0,7136 | 0,7593 | 0,6744 | 0,4672 | -0,0352 | 0,1114 | -0,0621 | 0,4713 | 0,2156 | |
| Partecipazione elettorale (elezioni regionali) | -0,1564 | -0,2075 | 0,0493 | -0,1765 | -0,3222 | -0,0991 | -0,0101 | -0,1498 | -0,3147 | -0,6176 | |
| Amministratori comunali donne | 0,0636 | 0,1974 | 0,2572 | 0,3491 | 0,3188 | -0,1078 | -0,2296 | -0,0082 | 0,5299 | 0,214 | |
| Amministratori comunali con meno di 40 anni | -0,1774 | -0,5783 | -0,5931 | -0,6215 | -0,438 | -0,0094 | -0,04 | 0,0036 | -0,4321 | -0,3397 | |
| Affollamento degli istituti di pena | 0,0712 | 0,1624 | 0,1827 | 0,1247 | -0,0469 | -0,0753 | -0,2196 | -0,0361 | 0,1176 | 0,0952 | |
| Comuni: capacità di riscossione | 0,0846 | 0,3632 | 0,4681 | 0,4537 | 0,3687 | -0,0223 | 0,1379 | -0,0277 | 0,3783 | 0,1847 | |
| Amministrazioni provinciali: capacità di riscossione | -0,0869 | 0,2389 | 0,37 | 0,3559 | 0,3663 | 0,1205 | -0,0297 | 0,127 | 0,3362 | 0,3054 | |
| Omicidi | 0,0045 | -0,2322 | -0,3385 | -0,3122 | -0,2906 | -0,1883 | 0,0265 | -0,0241 | -0,2829 | -0,1739 | |
| Altri delitti violenti denunciati | -0,0726 | -0,1647 | -0,1527 | -0,03 | -0,2231 | -0,0073 | -0,1749 | -0,0979 | 0,1582 | 0,2967 | |
| Delitti diffusi denunciati | 0,2564 | 0,3161 | 0,3123 | 0,4081 | 0,1497 | 0,3352 | -0,1301 | -0,0129 | 0,6188 | 0,357 | |
| Mortalità stradale in ambito extraurbano | -0,3517 | -0,3328 | -0,3781 | -0,3459 | -0,2637 | -0,2132 | 0,0647 | -0,1681 | -0,3776 | -0,3007 | |
| Dispersione da rete idrica comunale | -0,1193 | -0,4138 | -0,4685 | -0,5107 | -0,3855 | -0,3219 | 0,1785 | 0,0519 | -0,375 | -0,1313 | |
| Conferimento dei rifiuti urbani in discarica | -0,1228 | -0,3738 | -0,3794 | -0,3798 | -0,2885 | -0,204 | 0,0779 | -0,1422 | -0,337 | -0,2538 | |
| Qualità dell'aria urbana - PM10 | 0,3414 | 0,4555 | 0,7005 | 0,4825 | 0,4292 | 0,4991 | 0,1563 | 0,1294 | 0,3391 | -0,0917 | |
| Qualità dell'aria urbana - Biossido di azoto | 0,0818 | 0,1406 | 0,0467 | 0,1523 | -0,1997 | -0,0158 | -0,1964 | 0,1645 | 0,1908 | 0,5369 | |
| Disponibilità di verde urbano | 0,1143 | 0,0929 | 0,0149 | -0,0062 | 0,0455 | -0,0774 | 0,1501 | -0,0104 | -0,0601 | 0,0718 | |
| Energia da fonti rinnovabili | -0,2447 | -0,121 | -0,1065 | -0,1496 | 0,0357 | -0,1486 | 0,1427 | -0,0431 | -0,2727 | -0,1569 | |
| Raccolta differenziata dei rifiuti urbani | 0,2722 | 0,593 | 0,6987 | 0,6061 | 0,5472 | 0,3409 | 0,2083 | -0,0632 | 0,4848 | 0,1096 | |
| Impermeabilizzazione del suolo da copertura artificiale | 0,1887 | 0,2531 | 0,2668 | 0,3059 | -0,0591 | 0,1278 | -0,2029 | -0,0146 | 0,3893 | 0,5017 | |
| Addetti nelle imprese culturali | 0,2539 | 0,4689 | 0,4107 | 0,5286 | 0,2716 | 0,2333 | -0,1767 | -0,0251 | 0,5946 | 0,4687 | |
| Mobilità dei laureati italiani (25-39 anni) | 0,3809 | 0,8281 | 0,7844 | 0,8338 | 0,5681 | 0,4272 | -0,1211 | 0,0714 | 0,7996 | 0,3988 | |
| Bambini che hanno usufruito dei servizi comunali per l'infanzia | 0,3165 | 0,6598 | 0,626 | 0,7065 | 0,6558 | 0,4915 | -0,128 | 0,117 | 0,0052 | 0,4081 | |
| Irregolarità del servizio elettrico | -0,34 | -0,7681 | -0,7659 | -0,7573 | -0,6495 | -0,3568 | 0,0377 | -0,1135 | -0,0327 | -0,3332 | |
| Posti-km offerti dal Tpl | 0,2272 | 0,3503 | 0,2941 | 0,4841 | 0,1088 | 0,1062 | -0,2337 | -0,0362 | 0,1707 | 0,3579 | |
| Emigrazione ospedaliera in altra regione | -0,0666 | -0,2594 | -0,4368 | -0,3858 | -0,3033 | -0,4334 | 0,0498 | 0,1112 | -0,0405 | -0,2898 | |
| Densità e rilevanza del patrimonio museale | -0,0045 | 0,1172 | 0,0528 | 0,1646 | -0,0816 | -0,0735 | -0,3175 | -0,1801 | 0,2733 | 0,3509 | |
| Diffusione delle aziende agrituristiche | 0,2221 | 0,3621 | 0,3256 | 0,3119 | 0,3439 | 0,1129 | 0,0204 | 0,1097 | 0,1452 | 0,3932 | |
| Densità del verde storico | 0,1964 | 0,1909 | 0,1407 | 0,1477 | -0,0074 | 0,0614 | 0,1076 | -0,0884 | 0,0894 | 0,049 | |

Fonte: elaborazione propria su dati Istat.

Figura 8 – Matrice di Intersezione per l’Emergenza delle Priorità di Intervento

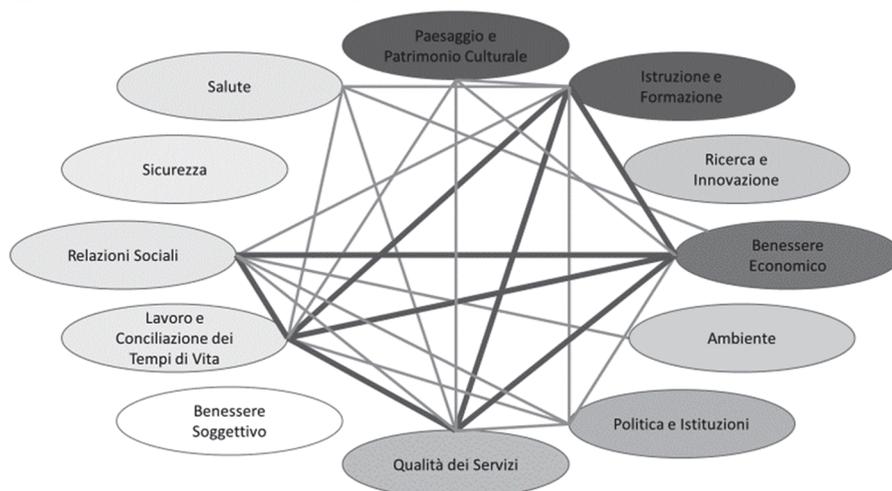
| | Livello | Trend di lungo periodo | Trend di breve periodo | Ripartizione spesa (LP) | Trend di lungo periodo della spesa | Trend di breve periodo della spesa | |
|-------------------------------|--|--|---|---|---|--|---|
| <i>Livello</i> | Domini nei quali deve essere implementato un processo di convergenza verso la media nazionale | | | Potrebbe generare effetti sul posizionamento nei livelli, nel trend sia di breve che di lungo periodo | | | <i>Ripartizione spesa (LP)</i> |
| <i>Trend di lungo periodo</i> | Domini nei quali è necessario implementare politiche per interrompere il trend recessivo dato dalla compresenza di un livello sotto la media e da una performance di lungo periodo negativa | Domini nei quali devono essere implementate politiche per invertire il trend in termini assoluti e/o relativi | | Potrebbe generare effetti sul posizionamento nei livelli, nel trend sia di breve che di lungo periodo | Potrebbe generare effetti sul posizionamento nei livelli e nel trend di lungo periodo | | <i>Trend di lungo periodo della spesa</i> |
| <i>Trend di breve periodo</i> | Domini nei quali è necessario implementare azioni di miglioramento, perché potrebbe, negli anni successivi, verificarsi un fenomeno recessivo (livello sotto la media nazionale + performance negativa di breve periodo che si cronicizza) | Domini nei quali, pur partendo da un dato di livello sopra la media nazionale, si registra la necessità di politiche per arrestare un processo di convergenza negativa | Domini nei quali è necessario implementare un monitoraggio attento perché se il trend negativo persiste negli anni successivi possono diventare aree di criticità | Potrebbe generare effetti sul posizionamento nei livelli, nel trend sia di breve che di lungo periodo | Potrebbe generare effetti sul posizionamento nei livelli e nel trend di lungo periodo | Potrebbe generare effetti sul posizionamento non ancora verificabili | <i>Trend di breve periodo della spesa</i> |

Fonte: elaborazione propria.

- A partire dai risultati di tale matrice si è proceduto a porre in evidenza:
- le correlazioni forti e positive ($\text{corr} \geq 0,7$), evidenziate con un colore grigio scuro;
 - le correlazioni positive ($0,3 \leq \text{corr} < 0,7$), evidenziate con un colore grigio chiaro;
 - le correlazioni negative ($-0,7 < \text{corr} \leq -0,3$), evidenziate con un colore nero e testo bianco in corsivo;
 - le correlazioni forti e negative ($\text{corr} \leq -0,7$), evidenziate con un colore nero e testo bianco;
 - i valori compresi fra $-0,3$ e $+0,3$ sono stati interpretati come assenza di correlazione e non sono stati evidenziati.

La Figura 9 sintetizza la mappa dei legami di correlazione che intercorrono fra gli indicatori compositi di dominio (Matrice 1).

Figura 9 – Il Grado di Correlazione fra i Compositi di Dominio

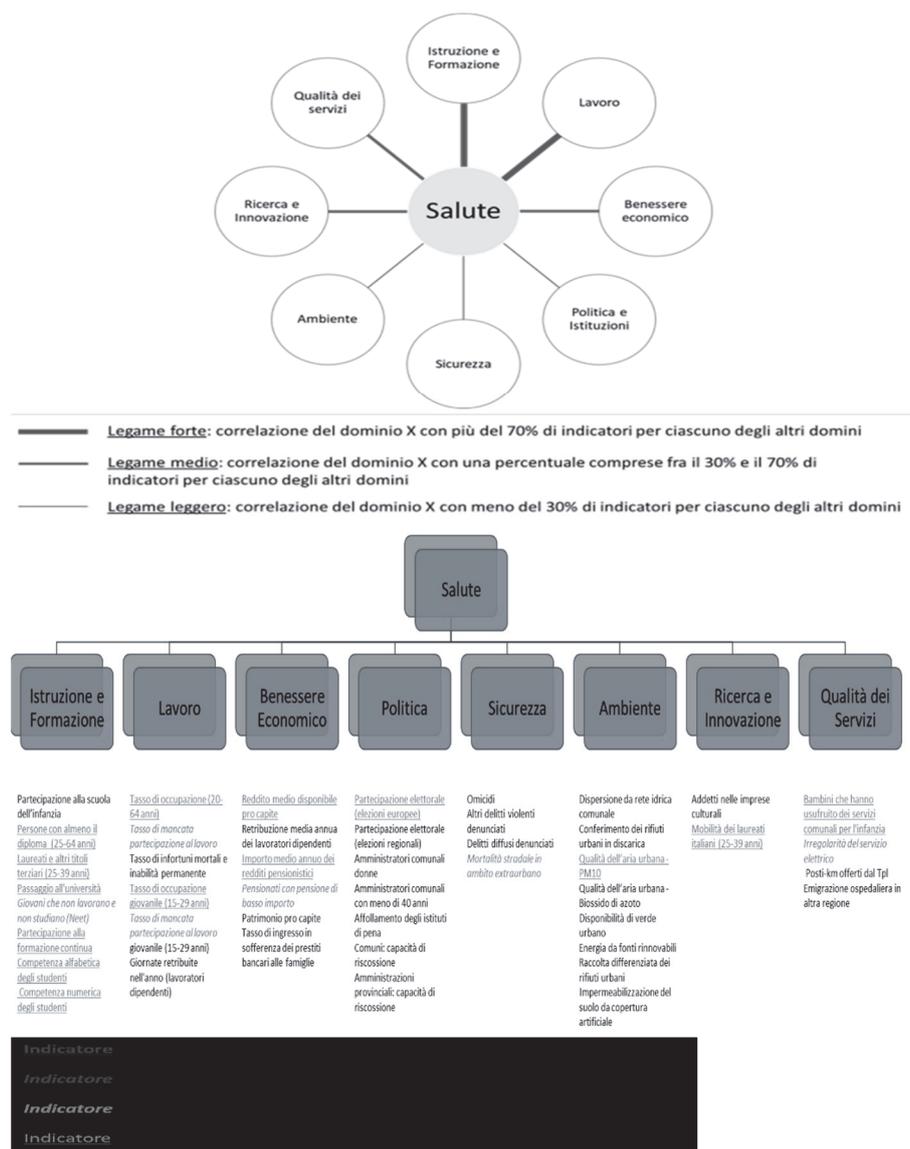


Fonte: elaborazione propria.

Le correlazioni più forti (indice di correlazione maggiore di $+0,7$) si registrano fra i seguenti domini: Istruzione e Formazione, Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita, Benessere Economico, Relazioni Sociali e Qualità dei Servizi. Tali domini hanno anche un grado di correlazione più basso (indice di correlazione compreso fra $+0,3$ e $+0,7$) con altri aspetti del benessere, quali la Salute, le Relazioni Sociali, la Politica e Istituzioni e il Paesaggio e

Patrimonio Culturali. Non si registrano correlazioni con altri domini per Ricerca e Innovazione e Sicurezza, mentre l’Ambiente risulta essere leggermente correlato con le Relazioni Sociali.

Figura 10 – Correlazioni e Legami fra Domini: Esempio per il Dominio Salute



Fonte: elaborazione propria.

La Figura 10 riporta, a titolo esemplificativo per il dominio Salute, i risultati dell'analisi della correlazione e dell'intensità dei legami fra domini, intermedia dai indicatori elementari. L'obiettivo 3 (Box 5) riguarda l'intensità dei legami che intercorrono fra gli indicatori di ciascun dominio e i composti di domini (Matrice 2). La tipologia di legame è stata definita come segue:

- Legami forti: correlazione del dominio X con più del 70% di indicatori per ciascuno degli altri domini.
- Legami medi: correlazione del dominio X con una percentuale compresa fra il 30% e il 70% di indicatori per ciascuno degli altri domini.
- Legami leggeri: correlazione del dominio X con meno del 30% di indicatori per ciascuno degli altri domini.

Una simile impostazione consente di individuare agevolmente l'impatto sul benessere multidimensionale, in termini di effetti diretti e indiretti, di natura (positiva o negativa) e di intensità (forte, media o leggera), di una politica o di una singola progettualità che insiste direttamente su un solo indicatore del BES. In altri termini, per rimanere sull'esempio riportato in Figura 7, un programma di inclusione lavorativa per i giovani avrà un impatto diretto, forte e positivo sul dominio "Lavoro e Conciliazione dei Tempi di vita" (di cui gli indicatori occupazione giovanile e mancata partecipazione al lavoro giovanile fanno parte) ed un impatto indiretto e positivo sul dominio "Salute". Grazie all'utilizzo di questi gradi di interazione fra dimensioni diverse del benessere, è possibile stimare come un intervento di politica del lavoro possa contribuire, non solo a ridurre i costi associati ai sussidi per la disoccupazione e ad incrementare le entrate derivanti dalla tassazione, ma, nel lungo periodo, anche a ridurre i costi legati alla spesa sanitaria.

7. Conclusioni

Le politiche di crescita "a venire" saranno sempre più caratterizzate da un orientamento alla sostenibilità ambientale e sociale. In Europa, tale processo ha subito una decisa accelerazione a seguito, in particolare, del *Green Deal* e dell'*Action Plan* sulla finanza sostenibile. Governi centrali ed amministrazioni locali dovranno, pertanto, ispirare le loro politiche ai principi della sostenibilità. È, questa, una nuova direzione che deve essere supportata da strumenti decisionali innovativi.

Il presente lavoro propone un modello di *Piano Strategico di Mandato Bes-oriented* per i Comuni italiani, utile a coniugare le politiche di bilancio delle amministrazioni locali con gli obiettivi sociali ed ambientali riconducibili agli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile.

Nello specifico, il modello – estendibile alle Città Metropolitane ed alle Regioni – prevede un’analisi di contesto, un’analisi di bilancio ed una matrice di materialità che consentono alle Amministrazioni locali di definire priorità strategiche ed obiettivi di impatto.

L’*Analisi di contesto e di posizionamento del Comune/Città Metropolitana/Regione* rispetto al BES, per il tramite di un’analisi comparata basata sugli indicatori del BES (BES dei Territori, nel caso di Comuni e delle Città metropolitane; indicatori del BES delle Regioni, nel caso delle Regioni), permette alle PA di adottare delle strategie di welfare in relazione ad un benchmark ed al posizionamento della pubblica amministrazione rispetto alla media nazionale.

L’*Analisi del bilancio del Comune* rispetto al BES permette all’amministrazione di valutare la coerenza delle proprie politiche di spesa in ragione del proprio posizionamento BES e delle strategie di sviluppo sostenibile.

La *Costruzione di una matrice di materialità*, che mette in relazione i dati dell’analisi di contesto e i dati di bilancio tramite i domini BES, consente di far emergere le aree di benessere nelle quali è necessario intervenire prioritariamente, poiché queste ultime presentano dati di contesto e di bilancio che non sono in linea fra di loro. Dalla matrice emerge, ad esempio, quali sono i domini nei quali si sono registrate performance negative in termini di spesa pubblica, che possono aver già generato, o potranno generare, un peggioramento nei livelli e nell’andamento degli indicatori del benessere equo e sostenibile.

La *Scelta delle priorità strategiche e degli obiettivi d’impatto*, utilizzando le interazioni fra le diverse dimensioni del BES, consente di individuare le aree del benessere direttamente ed indirettamente collegate ai progetti di sostenibilità, e di misurare il loro impatto diretto ed indiretto. A titolo esemplificativo, l’investimento in un programma di riduzione della recidiva carceraria impatterà direttamente sul dominio BES “Sicurezza” ed indirettamente sul dominio “Relazioni Sociali”. Grazie allo studio delle interazioni tra domini BES, ed al collegamento di quest’ultimo con le voci di bilancio, il modello consente di calcolare, non solo gli impatti diretti sulla spesa pubblica, ma anche quelli indiretti (effetto moltiplicatore).

In definitiva, l’adozione del modello *Bes-oriented* proposto, consente ai Comuni, ed in generale alla pubblica amministrazione, di promuovere processi e progetti di sviluppo sostenibile, coniugando il miglioramento delle condizioni di benessere multidimensionale dei propri cittadini con una migliore gestione delle risorse pubbliche.

Appendice

Il Mazziotta-Pareto Index

Il processo di aggregazione segue la metodologia del Mazziotta-Pareto Index (MPI)²¹ e trova le sue ragioni nel fatto che esso penalizza con variabilità orizzontale la media semplice. Questa impostazione è di assoluta rilevanza nel momento in cui si affrontano le questioni legate al benessere multidimensionale, che per sua natura è la combinazione di una serie di domini, che devono essere quanto più omogenei fra di loro per garantire condizioni equilibrate di ben-vivere. In particolare si è proceduti con:

- la normalizzazione degli indicatori elementari in un range compreso fra 70 (minimo) e 130 (massimo) secondo la seguente formula:

$$I_{ij} = \begin{cases} \frac{(x_{ij} - \text{Min}_{x_j})}{(\text{Max}_{x_j} - \text{Min}_{x_j})} 60 + 70 & \text{se l'indicatore } j\text{-esimo ha polarità positiva} \\ \frac{(\text{Max}_{x_j} - x_{ij})}{(\text{Max}_{x_j} - \text{Min}_{x_j})} 60 + 70 & \text{se l'indicatore } j\text{-esimo ha polarità negativa} \end{cases}$$

Dove:

- I_{ij} è l'indicatore j -esimo dell'unità statistica i -esima normalizzato
- x_{ij} è l'indicatore j -esimo dell'unità statistica i -esima prima della normalizzazione
- Min_{x_j} è il valore minimo registrato per il j -esimo indicatore fra le n unità statistiche
- Max_{x_j} è il valore massimo registrato per il j -esimo indicatore fra le n unità statistiche
- il calcolo del Mazziotta-Pareto Index secondo la seguente formula:
 $CID_i = M_i - S_i cv_i$

Dove:

- $M_i = \frac{\sum_{j=1}^m I_{ij}}{m}$ è la media aritmetica fra gli indicatori di uno stesso dominio per l' i -esima unità statistica;
- $S_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (I_{ij} - M_i)^2}{m}}$ è la deviazione standard fra gli indicatori di uno stesso dominio per l' i -esima unità statistica;
- $cv_i = \frac{S_i}{M_i}$ è il coefficiente di variazione dell' i -esima unità statistica;
- CID_i è l'indicatore composito del dominio per l' i -esima unità statistica

²¹ Mazziotta, Pareto, 2018, 967-976.

Il Mazziotta-Pareto Index è stato calcolato per ciascuno degli 11 domini del BES dei Territori, per tutte le 107 province italiane.

Le matrici di correlazione

L'indice di correlazione utilizzato per l'analisi è quello di Pearson. Esso assume sempre valori compresi fra -1 e +1 ed è definito come: $r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$

Dove:

- σ_{xy} è la covarianza fra X e Y
- σ_x è la deviazione standard di X
- σ_y è la deviazione standard di Y

Riferimenti bibliografici

- Becchetti L., Pisani F., Semplici L. (2018). *La ricchezza delle Regioni*. Soveria Mannelli (Cz): Rubbettino Editore.
- Bova D.M. (2019). *Guida per il rapporto del Bes (Benessere Equo e Sostenibile) organico per comuni: manuale applicativo*. Milano: Franco Angeli.
- Collecchio M. (2019). Indicatori Bes anche nei comuni. *Italia Oggi*, 43.
- Interlinkages Working Group of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators (2019). *Interlinkages of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Disponibile al seguente link: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/50th-session/documents/BG-Item3a-Interlinkages-2030-Agenda-for-Sustainable-Development-E.pdf>
- Istat (2019). *Rapporto SDGs 2019. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*.
- Kaplan R., Norton D. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review.
- Mazziotta M., Pareto A. (2018). Measuring Well-Being Over Time: The Adjusted Mazziotta-Pareto Index Versus Other Non-compensatory Indices. *Social Indicators Research*, 136, 967-976. DOI:10.1007/s11205-017-1577-5
- Melchiorri C., Brembilla B., Manzoni P. (2011). *Dalla Politica alla Buona Amministrazione. Come realizzare il programma elettorale ed innovare la Pubblica Amministrazione*. Milano: Franco Angeli.
- Miola A., Borchardt S., Neher F., Buscaglia D. (2019). *Interlinkages and policy coherence for the Sustainable Development Goals implementation: An operational method to identify trade-offs and co-benefits in a systemic way*. EUR 29646 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019. DOI: 10.2760/472928, JRC115163.
- Peraro F., Vecchiato G. (2007). *Responsabilità Sociale del Territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*. Milano: Franco Angeli.
- Pradhan P., Costa L., Rybski D., Lucht W., Kropp J.P. (2017). *A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions*, Earth's Future, 5, 1169–1179. DOI: 10.1002/2017EF000632

Sitografia

BES: <http://www.besdelleprovince.it/pubblicazioni/2019/>

UrBES: <https://www.istat.it/it/archivio/92375>

BES dei Territori: [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/il-bes-dei-territori](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/il-bes-dei-territori)

EC: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it

EC: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_it

ISTAT: [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes))

ISTAT: <https://www.istat.it/it/files//2018/04/12-domini-commissione-scientifica.pdf>

ISTAT: [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/il-bes-nel-def](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/il-bes-nel-def)

SDGs Compass: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf



RI-FOR-MED S.r.l.

La Ri.For.Med S.r.l., Società di Consulenza Aziendale, fornisce servizi di direzione e organizzazione alle imprese (PMI e grandi imprese) in tutto il territorio Nazionale.

La Società nasce nel 2002, su iniziativa di tre docenti universitari, con la volontà di creare una “**struttura aperta**” in cui la componente accademica e quella imprenditoriale possano lavorare insieme, secondo una logica di tipo complementare e sinergico. Oggi la struttura è dotata di molteplici risorse qualificate (interne ed esterne), con competenze nel campo economico aziendale, finanziario e amministrativo-contabile.

Le principali aree di interesse riguardano il Fund Raising (Grant Scan, Partner Scouting, Project Management), il Business Advisory (Business Development, Corporate Governance), il Training Advisory e la Comunicazione e Dissemination a supporto di imprese e organismi di ricerca.



seguici sui nostri social



www.riformed.it | 081 1881 4471 | info@riformed.it

Via Pietro Colletta, 12 - 80139 Napoli

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License.

For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



Editoriale

di Salvatore Esposito De Falco

Introduzione - Dall'Agenda 2030 alla CSR: una visione integrata dell'innovazione sostenibile

Maria Antonella Ferri, Cristina Simone, Eugenio D'Angelo

From Sustainability coercion to Social Engagement: the turning role of Corporate Social Responsibility

Francesco Caputo, Veronica Scuotto, Armando Papa, Manlio Del Giudice

La socializzazione dell'impresa profit: dall'open innovation alla social open innovation

Gianpaolo Basile, Bernardo Mattarella

Business platform ecosystem: un nuovo modello organizzativo per l'innovazione sostenibile

Mario Calabrese, Antonio La Sala, Antonio Laudando

Le cooperative e l'innovazione sostenibile: le nuove sfide dell'Agenda 2030

Nora Annesi, Patrizia Gragnani, Massimo Battaglia, Marco Frey

Con il Regtech banche più efficienti e compliance più efficace

Mario Francesco Anaclerio, Gian Paolo Bazzani, Angelo Miglietta

Un Modello di Impact Finance per i Comuni: il Piano Strategico di Mandato BES-Oriented

Mario La Torre, Lorenzo Semplici, Jenny Daniela Salazar Zapata

