



Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra  
Di Economia e Gestione delle Imprese

**GREEN ECONOMY: LA RSI E GLI OSTACOLI ALLA  
PIENA SOSTENIBILITA'**

**RELATORE:**

Prof. Matteo Caroli

**CANDIDATO:**

Alessandro Ciro Cimmino

Matr. 217611

**ANNO ACCADEMICO: 2019/2020**

*Desidero dedicare questa tesi a*

*David B.*

## INDICE

Introduzione 5

### CAPITOLO 1

#### *Introduzione alla sostenibilità*

- 1.1 La nascita del concetto di sostenibilità e responsabilità sociale: Antonio Genovesi e la scuola dell'Economia Civile; 7
- 1.2 Corporate Social Responsibility e Corporate Citizenship: caratteri sociali della attività di impresa; il contributo di Carroll; 10
- 1.3 Il contributo di Mirvis e Googins: come mutano Stakeholders Engagement e Governance nella prospettiva della Sostenibilità; 14
- 1.4 Il contributo di Zadek: il percorso generazione dell'impresa verso la Sostenibilità; 18
- 1.5 Il contributo di Crane e Matten: una analisi del concetto di cittadinanza quando correlato all'impresa; 20
- 1.6 Il rapporto tra sostenibilità e competitività delle imprese e la ristrutturazione del business model nella prospettiva della sostenibilità. 23

### CAPITOLO 2

#### *Il settore delle Energie Rinnovabili*

- 2.1 Energie Rinnovabili e lo Sviluppo Sostenibile: le esternalità positive; 30
- 2.2 Il mercato delle Energie Rinnovabili in Italia e in Europa a confronto: i paesi più virtuosi ed i vantaggi conseguiti; 38
- 2.3 Il settore dell'idroelettrico; 41
- 2.4 Il settore del fotovoltaico; 41
- 2.5 Il settore dell'eolico; 42
- 2.6 Il settore delle biomasse; 43
- 2.7 Il settore geotermico. 43

### CAPITOLO 3

#### *Fallimenti e Paradossi dell'Economia Sostenibile*

- 3.1 Fenomeni di sub-ottimizzazione caratterizzanti le imprese sostenibili: domanda in crescita e offerta limitata; 44
- 3.2 La scarsa trasparenza dei Green Bond; 48
- 3.3 Discrasie tra l'impegno delle Imprese Green e l'incuria degli enti governativi: la barriera costituita dall'assenza di interventi normativi adeguati. 52

## CAPITOLO 4

### *Caso Studio: ERG*

4.1 ERG e la sua storia: Il processo di trasformazione da Operatore Oil a Produttore di Energie Rinnovabili;  
55

4.2 La matrice di materialità di ERG; 59

4.3 Il processo di Stakeholders Engagement in ERG e le sue caratteristiche; 63

4.4 La competitività di ERG: traguardi raggiunti dopo la Conversione Green e nuove prospettive. 65

Conclusioni; 68

Bibliografia; 69

Sitografia. 71

## Introduzione

Come è risaputo, il glossario giuridico nazionale non offre una precisa definizione di impresa, sebbene lo stesso non possa dirsi del concetto di imprenditore, sul quale piuttosto si sofferma ai sensi dell'articolo 2082 del codice civile che offre un'analisi dell'attività dallo stesso posta in essere descritta nei seguenti termini:

*“è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi”*

Pertanto, risulta che nel 1942, perché ci fosse impresa, la *condicio sine qua non* fosse la compresenza di determinati caratteri quali la professionalità, l'organizzazione nonché, ovviamente, il fine della produzione o dello scambio. Una riflessione che certo poteva essere considerata esaustiva e soddisfacente ormai quasi un secolo fa, ma che oggi forse non funge più in maniera esauriente da specchio della attuale realtà economico imprenditoriale. E' infatti da svariati anni ormai che l'essere umano sta assumendo una sempre maggiore consapevolezza della instabilità e ambiguità morale dei pilastri sulla base dei quali ha costruito la strada del proprio progresso: allo sfruttamento inumano dei lavoratori si è mano a mano sostituita la tutela sindacale degli stessi; la diffusione a macchia d'olio di roboanti impianti industriali ci ha portato a realizzare l'importanza dell'ambiente nel quale ci inseriamo al fine di svolgere le attività produttive necessarie alla nostra sussistenza; le conseguenze derivanti dallo sfruttamento smodato delle risorse energetiche alle quali ci siamo fino ad oggi affidati indiscriminatamente ci sta brutalmente aprendo gli occhi sull'ammontare di danni prodotti al nostro ecosistema e ci costringe ad assumerci la responsabilità di arginare quanto fatto e porvi rimedio. Ognuna delle dinamiche finora citate è indubbiamente da considerarsi inscindibile rispetto all'attività degli operatori economici, le imprese, sicché le tematiche più che mai attuali della sostenibilità e della responsabilità sociale devono necessariamente considerarsi parte integranti dell'essenza e dell'agere delle imprese stesse. In questo elaborato di tesi, pertanto, affronteremo l'argomento iniziando da una disamina del concetto di sostenibilità, iniziando dalle sue radici storiche, ossia gli scritti dell'economista e abate Antonio Genovesi, raccolte nel celebre tomo “Lezioni sull'Economia Civile”, quindi passando in rassegna più recenti ed altrettanto interessanti contributi di accademici contemporanei. Indirizzando perciò il nostro interesse sulla Sostenibilità nella sua accezione ambientale, proseguiremo nel secondo capitolo effettuando un'analisi della situazione del settore delle energie rinnovabili nel nostro paese, comparando di volta in volta le sue performance relative a ciascuna fonte energetica analizzata con i paesi europei finora dimostratisi più virtuosi. Nel terzo capitolo, invece, cercheremo di adottare un punto di vista il quanto più possibile obiettivo e razionale, effettuando ossia delle considerazioni relative non ai vantaggi

derivanti dall'adozione di pratiche volte alla salvaguardia della Sostenibilità ma ai limiti finora dimostrati dalle imprese in questo campo mentre, nel quarto capitolo, infine, adotteremo quale *case study* l'azienda Ligure, ma a ben vedere oggi operante a livello internazionale ERG, finora esempio più celebre di un processo di conversione Green al 100%, peraltro particolarmente sensazionale se si considera le sue precedenti sembianze di operatrice nel settore petrolifero.

### 1.1 La nascita del concetto di sostenibilità e responsabilità sociale: Antonio Genovesi e la Scuola dell'Economia Civile

Discorrere circa il tema della dimensione sociale e sostenibile dell'attività economica, sul suo impatto sull'economia italiana e mondiale e quindi sui suoi limiti ed incoerenze finora dimostrate non può prescindere da una analisi storica di questi stessi concetti; per farlo, dobbiamo fare riferimento al 1765, periodo storico nel quale in tutta Europa si sviluppava florido il movimento illuminista e, mentre in Scozia Adam Smith procedeva con la scrittura de "Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni", in Italia, più precisamente a Napoli, importantissimi pensatori come Filangieri e Dragonetti, che complessivamente formarono quella che è oggi ricordata come la Scuola dell'Economia Civile, si raccoglievano attorno alla figura fondamentale di Antonio Genovesi, abate, filosofo e, ovviamente, economista. Il punto focale del suo pensiero era che il sistema economico non dovesse necessariamente strutturarsi secondo una logica capitalistica ma che, anzi, potesse colorarsi di valori e tendere ad obiettivi ben diversi. Egli, nelle pagine introduttive di "Lezioni sull'Economia Civile", il testo certamente più rappresentativo della corrente di pensiero di cui era a capo, affermava che ciò cui tende l'economia civile è che:

*"La nazione (...) sia il più che si possa, rispetto alle sue interne forze, clima e sito, numerosa e popolata, e l'altro che sia, quanto possibile, agiata, ricca e potente"*<sup>1</sup>

Già in queste prime pagine è possibile ravvisare i primi, importanti elementi di originalità e di stacco rispetto alle precedenti correnti di pensiero, laddove Genovesi individua nel popolo, negli individui, i primi beneficiari delle dinamiche economiche e che queste debbano svolgersi in ossequio ad un certo grado di coerenza con fattori esterni e che già potremmo definire ambientali, quali appunto il "clima" ed il "sito". Ancora, nel pensiero di Genovesi riveste un ruolo fondamentale il concetto di "fede", da non interpretarsi nella sua accezione sacrale, come i voti assunti dall'economista, e sacerdote, potrebbero lasciar presupporre, ma da intendersi nelle sue radici etimologiche latine, "fides, fidi"<sup>2</sup>, ossia "corda" e quindi "legame", il quale può a sua volta essere inteso in tre diversi modi, dove infatti l'autore distingue:

---

<sup>1</sup> A. Genovesi, "Lezioni di Economia Civile", Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.5, prima edizione 1765 "appresso i fratelli Simone"

<sup>2</sup> A. Genovesi, "Lezioni di Economia Civile", Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.233, prima edizione 1765 "appresso i fratelli Simone"

1. La fede Etica, ossia il legame fatto di “scambievole confidenza” e basilare civiltà che amalgama pacificamente tutti coloro i quali appartengono alla stessa comunità. Dove manca la fede etica, di contro, subentra la logica, definita dall’autore “infamissima e bestiale”, del “se piace e’ lice”<sup>3</sup>, che disgrega ogni tessuto sociale irrozzando gli uomini ed inducendoli a perseguire fini puramente individualistici.
2. La fede Politica, che porta gli uomini a subordinarsi volontariamente alle istituzioni che regolano la comunità di cui fanno parte affinché in quest’ultima possa proliferare l’ordine.
3. La fede Economica, che spinge gli uomini a nutrire fiducia verso i meccanismi propri di ogni sistema economico (nello specifico, Genovesi parla di “*sicurtà nascente dalla certezza dei fondi su cui fassi de debiti*”<sup>4</sup>) e quindi a collaborare durante lo svolgimento delle attività produttive, di modo che dal sistema economico civile derivi tanto la felicità e la concordia quanto la ricchezza.

Circa, appunto, la Ricchezza, Genovesi riserva un approccio del tutto estraneo a fredde meccaniche accumulative, ritenendo che la stessa possa piuttosto essere adoperata con riguardo a tre precisi “usi”, rispettivamente<sup>5</sup>:

- *“per rispetto alla vita e felicità dell’uomo privato e singolare”;*
- *“Pel verso dell’ingrandimento, stabilità e felicità delle famiglie”;*
- *“Alla vera grandezza, fermezza e felicità delle nazioni e del governo”.*

Circa il primo uso, Genovesi invita il lettore in quanto individuo a non considerare il denaro e l’agiatezza quali fini ultimo della sua attività lavorativa; piuttosto, sulla base di una lunga argomentazione di carattere antropologico, riflette quanto l’associazione ricchezza-felicità già effettuata nell’antica Grecia sia intrinsecamente sbagliata giacché manchevole di qualsivoglia riflessione sulla natura umana: se l’uomo che si arricchisce è figlio di una educazione povera, lo stesso sarà soverchiato dalle risorse futilmente abbondanti di cui disporrà e, abbandonandosi al vizio ed all’accidia, verosimilmente interromperà ogni attività economico-produttiva fino a quel momento posta in essere, sostanzialmente condannando

---

<sup>3</sup> A. Genovesi, “Lezioni di Economia Civile”, Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.235, prima edizione 1765 “appresso i fratelli Simone”

<sup>4</sup> A. Genovesi, “Lezioni di Economia Civile”, Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.234, prima edizione 1765 “appresso i fratelli Simone”

<sup>5</sup>A. Genovesi, “Lezioni di Economia Civile”, Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.278, prima edizione 1765 “appresso i fratelli Simone”

all'infruttuosità consistenti ricchezze che, invece, sarebbero potute essere reinvestite. Anche con riferimento alle famiglie, nelle quali Genovesi, data la sua formazione, giocoforza vede il nucleo fondante di ogni struttura sociale, il denaro e quindi la ricchezza costituiscono fattori nella maggior parte dei casi venefici, a meno che l'agiatezza non si accompagnino a *"industria, il giudizio che si dice sapienza, e la virtù"*<sup>6</sup>, tutte caratteristiche che fanno muro alla mollezza che altrimenti potrebbe ingenerarsi portando all'isolamento dagli altri membri della comunità e quindi alla disgregazione del tessuto sociale ed al disimpegno dalle attività economiche. Infine, con riguardo al rapporto tra stato e ricchezza, ciò che per i mercantilisti costituiva la massima espressione della ricchezza di una nazione, ossia l'oro, l'argento e le pietre preziose, possono invece essere per Genovesi, al più, *"derrate di prima necessita per quei paesi nei quali non sono sviluppate le cinque arti primitive"*<sup>7</sup>; per tutte le altre realtà statali, invece, le risorse liquide devono sì essere presenti ma in misura sufficiente esclusivamente a garantire vivacità nei rapporti commerciali internazionali. È infatti opportuno sottolineare che la società nella quale il modello della economia civile si è instaurato è un luogo nel quale l'attività imprenditoriale e chi la dirige è massimamente conscio dell'ambiente nel quale è inserito e reagisce di conseguenza agli stimoli che riceve. Più nello specifico, Genovesi vuole che quando una percentuale eccessiva di soggetti facenti parte della comunità risulti essere non impegnato in qualsivoglia attività lavorativa e pertanto rientri nella fascia della povertà, le aziende debbano impegnarsi immediatamente per inserire questi stessi nel proprio ciclo delle attività produttive, non solo perché così facendo ne deriverebbero automaticamente vantaggi consistenti per la *"rendita generale della nazione"*<sup>8</sup>, ma anche e soprattutto in considerazione del fatto che, per l'autore, una società nella quale le classi più agiate trattano con indifferenza le problematiche vissute dai meno abbienti è da considerarsi involuta e forzosamente destinata a regredire ulteriormente. Scrive Genovesi:

*"ho sentito alle volte voci le più sciocche del mondo in certe capitali.*

*Stieno bene le mie rendite, diceva uno, (...) ho anche degli arrendamenti.*

*Bé, dissi io, le vostre terre non renderanno senza contadini, né i vostri animali senza pastori (...). Guardatevi dunque dal fare accattoni, se volete serbare le vostre rendite e coltivare la vera carità, cioè quella che per tutte le leggi dobbiamo ai poveri involontari"*<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> A. Genovesi, "Lezioni di Economia Civile", Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.287, prima edizione 1765 "appresso i fratelli Simone"

<sup>7</sup> A. Genovesi, "Lezioni di Economia Civile", Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.291, prima edizione 1765 "appresso i fratelli Simone"

<sup>8</sup> A. Genovesi, "Lezioni di Economia Civile", Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.84, prima edizione 1765 "appresso i fratelli Simone"

<sup>9</sup> A. Genovesi, "Lezioni di Economia Civile", Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, p.86, prima edizione 1765 "appresso i fratelli Simone"

In sostanza, per Genovesi, una società che presenta dei rilevanti bacini di ricchezza ma che pure ammette l'esistenza di altrettanto consistenti fasce di povertà e di iniquità non potrà mantenersi tale nel lungo termine giacché agiatezza e ingiustizia sociale non possono coesistere. Coloro i quali detengono la stragrande maggioranza delle risorse presenti in un determinato contesto comunitario, rifiutandosi di farne giovare la comunità tutta attraverso una mirata attività di investimento finalizzata alla creazione di attività economiche produttive, impedisce a quest'ultima di svilupparsi a ritmi accettabili perché costretta a fare riferimento ad una porzione minoritaria, e quindi del tutto insufficiente, delle risorse effettivamente presenti. Solo una dimensione imprenditoriale che mira al progresso avendo cura che tutta la comunità di cui fa parte proceda armoniosamente verso di esso potrà effettivamente raggiungerlo.

## **1.2 Corporate Social Responsibility e Corporate Citizenship: caratteri sociali della attività di impresa; il contributo di Carroll**

Chiarite nel precedente paragrafo quali siano le basi storiche delle più recenti correnti di pratiche aziendali che stanno progressivamente portando le imprese a divenire attori sempre più importanti nell'attuale panorama climatico, sociale ed ambientale, è ora opportuno concentrarci proprio su quei caratteri che costituiscono di giorno in giorno una sezione sempre più rappresentativa dell'anima di quest'ultime e del nucleo di attività da esse posto in essere. Per farlo, analizzeremo dapprincipio in termini ampi e generali i concetti di Responsabilità sociale e Cittadinanza di impresa, con un occhio di riguardo ai testi di Carroll, probabilmente l'autore che ha per primo battuto la strada in materia, quindi affronteremo più nel dettaglio i contributi di specifici studiosi che si sono pronunciati sull'argomento.

Ebbene, quello della Corporate Social Responsibility, da qui in avanti CSR, è un tema sul quale è stata scritta molta letteratura e al quale è pertanto particolarmente complesso attribuire una definizione precisa, complici le imprese che, sovente, fanno indistintamente uso di termini quali "responsabilità sociale d'impresa", appunto, "etica d'impresa" o, ancora, "corporate citizenship", da qui in avanti CC. Anche su quest'ultimo concetto gli studiosi di economia si sono, dagli anni cinquanta ad oggi, pronunciati con una certa frequenza, andando a tessere un legame indissolubile tra essa e la CSR, o addirittura

discutendone indistintamente, come Carroll che, in due diversi articoli pubblicati a distanza di vent'anni<sup>1011</sup>, definisce entrambe sulla base di quattro aspetti comuni lungo i quali si sviluppano, che analizzeremo. In sostanza, al fine di parlare con cognizione di causa come di CSR così di CC, è opportuno analizzare ambedue congiuntamente, iniziando dai contributi offerti da figure prettamente istituzionali. Ebbene, nel 1996, il Presidente degli Stati Uniti d'America Bill Clinton stila una lista di criteri che, quando rispettati da un'impresa, sono indice di una "good corporate citizen", quali:

1. Messa in sicurezza del luogo di lavoro;
2. Politiche aziendali che consentono agli impiegati di conciliare la vita lavorativa con la dimensione familiare;
3. Coperture assicurative sia pensionistiche sia sanitarie;
4. Disposizione di scatti di carriera per gli impiegati meritevoli;
5. Instaurazione di un clima organizzativo che favorisca il progresso ed elimini i tempi morti.<sup>12</sup>

Una visione indubbiamente all'avanguardia, nella quale tuttavia si denota un carattere che quantomeno lascia perplessi, ossia il non prendere minimamente in considerazione non solo il mondo che esiste al di fuori dell'Azienda ed all'interno del quale essa stessa opera, ma anche e soprattutto tutti quei soggetti che interagiscono con l'Azienda, che risultano essere coinvolti con le sue iniziative ed i cui interessi sono influenzati dall'andamento delle stesse, ossia gli Stakeholders. Un importante passo in avanti, ancora a livello istituzionale, viene compiuto diversi anni più tardi quando, nel 2012, la Commissione Europea pubblica la "Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile", documento che offre una nuova definizione del concetto di CSR, riprendendo il contenuto del Libro Verde dell'Unione come aggiornato nel 2011, descrivendola quale

---

<sup>10</sup> Carroll, A. B.: 1998, 'The Four Faces of Corporate Citizenship', *Business and Society Review* **100**(1), 1–7.

<sup>11</sup> Carroll, A. B. (1991, July/August). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*

<sup>12</sup> Carroll, A. B.: 1998, 'The Four Faces of Corporate Citizenship', *Business and Society Review* **100**(1), 1-2

*“l’attività di integrazione, nelle operazioni commerciali delle imprese e nei loro rapporti con le parti interessate (ossia gli Stakeholders), di preoccupazioni di carattere sociale ed ecologico, attraverso un processo volontario di autoregolamentazione”<sup>13</sup>*

Circa le esatte modalità entro le quali detta integrazione debba svolgersi non viene specificato alcunché sicché, per trovare una risposta precisa, è opportuno affidarsi ai contributi degli studiosi che si sono pronunciati a riguardo. Innanzitutto, come specificato in apertura, nel pensiero di Carroll la CSR, come espresso nelle ricerche del 1998, e prima ancora la CC, nelle ricerche del 1991 si sviluppano lungo più livelli, o *“responsabilities”*, ciascuna accompagnata da un serie di *“statements”* che contribuiscono a definirne la natura, altresì ivi riportati:

1. *Economic Responsibilities*: si considera, ossia, la natura economica dell’attività imprenditoriale il cui obiettivo è il conseguimento della remunerazione dei fattori produttivi;
  - è necessario perseguire la massimizzazione del profitto;
  - è necessario mantenere una posizione il quanto più possibile competitiva;
  - è necessario vantare un elevato livello di efficienza operativa;
  - se l’Azienda ha emesso titoli sul mercato azionario, è necessario che l’indice EPS sia elevato;
2. *Legal Responsibilities*: l’atto di adeguarsi dell’impresa, durante la sua attività di massimizzazione dei profitti, ai dettati della autorità legislativa;
3. *Ethical Responsibilities*: afferente al rispetto dovuto dall’impresa nei confronti di quel complesso di valori e principi i quali, seppur non formalizzati in legge, costituiscono la base del vivere civile e vengono pertanto riconosciuti quali fondativi dalla società.
  - E’ necessario che vi sia perfetta coincidenza tra obiettivi dell’Azienda e principi etici;
  - è necessario che l’Azienda si adatti con costanza e rapidità allo svilupparsi dell’etica della società di cui fa parte;
  - è necessario che l’Azienda non ammetta la possibilità di adottare delle decisioni amorali solo perché non contrarie a nessuna previsione legislativa.
4. *Philanthropic Responsibilities*: il complesso di iniziative posto in essere dall’impresa seppur non correlato alla sua attività economica, piuttosto finalizzato alla generazione di esternalità positive per il contesto ambientale e la comunità entro le quali la stessa opera.
  - E’ necessario che l’azienda indirizzi parte delle sue risorse al sostegno dell’attività artistica e culturale che si svolge nello stesso contesto ove opera, e così all’Istruzione;

---

<sup>13</sup> Commissione delle comunità europee, “libro verde”, 2001

- è necessario che l’Azienda organizzi degli spazi all’interno dei quali sia data la possibilità ai propri dipendenti di impegnarsi in attività a sostegno della comunità locale (a riguardo, si parla oggi di “volontariato d’impresa”);

È importante sottolineare come quest’ultimo livello della piramide della CSR sia da Carroll riconosciuto quale “*icing of the cake*”, ossia tra tutti il meno importante giacché l’unico a fare riferimento ad un complesso di dettami i quali, anche se non rispettati, non contribuiscono a sminuire i risultati raggiunti in termini di responsabilità sociale fintanto che vi è un buon grado di corrispondenza con gli altri tre livelli. E pur tuttavia, è proprio nello svolgimento di attività di carattere filantropico che Carroll, nel *paper* del 1998, individua il carattere proprio del “*good corporate citizen*”: a ben vedere, infatti, nessuno dei quattro aspetti finora analizzati è efficace quanto l’ultimo ad individuare la volontà di una Impresa di esprimersi quale membro attivo della comunità cui appartiene. Rispettare le responsabilità economiche è infatti, innanzitutto, la *condicio sine qua non* di ogni azienda per poter continuare ad esistere; il rispetto delle responsabilità legali è altresì necessario, ma adeguarsi alla normativa non significa necessariamente confrontarsi in termini moralmente ragionevoli con i nuovi dilemmi prodotti dal progresso (contestualmente, Carroll richiama l’esempio della Bio-Ingegneria) cui il Legislatore non ha ancora avuto né modo né tempo per pronunciarsi; allo stesso modo, il rispetto delle *ethical responsibilities* non è sufficiente perché un’impresa possa considerarsi una componente attiva della comunità entro cui si muove. Solo l’adesione ad iniziative filantropiche può, infatti, permettere di “migliorare la qualità della vita e assicurare un futuro più prospero per la comunità”. Non solo: prodigandosi in questo genere di iniziative, l’Azienda si assicura la possibilità di conseguire vantaggi di natura altresì molto concreta: a riguardo, Fombrun, Gardberg e Barnett parlano di “*reputational gains*”<sup>14</sup>, o capitale reputazionale, per tale intendendosi quei fattori che consentono all’impresa di migliorare il proprio rapporto come con gli investitori istituzionali così con i propri Stakeholders, godendo di una potenziata capacità di ottenere risorse dall’ambiente esterno e ponendo quindi le basi per conseguire una posizione sul mercato vantaggiosa rispetto a quella occupata dai propri competitors. Più nello specifico, Fombrun (1996)<sup>15</sup>, sottolinea come per l’impresa investire costantemente nell’immagine di sé sussistente nello spazio cognitivo dei soggetti esterni consenta di conseguire risultati specifici e concreti quali:

---

<sup>14</sup> Fombrun, Charles J. and Gardberg, Naomi A. and Barnett, Michael L., Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review* Vol. 105, No. 1, 2000, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1088404>

<sup>15</sup> Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

- *Their Products and Stocks offerings command higher prices;*
- *Their jobs lure more applicants;*
- *Their clout with suppliers is greater;*
- *Their risks of crisis are fewer.*

Ancora, Roberto C. Goizueta, all'epoca CEO della Coca-Cola company, redasse un vero e proprio elenco di motivazioni in virtù delle quali per un'impresa sarebbe addirittura illogico non restituire qualcosa alla comunità di cui è ospite; nello specifico:

- Un'impresa che non promuove lo sviluppo culturale del territorio è un ente il cui sistema interno di valori non riconosce il valore del progresso; come tale, fomenta il dilagare dell'inciviltà e dell'ignoranza, veicolando di conseguenza un netto peggioramento degli standard etici e formativi delle proprie risorse umane;
- A fronte del depotenziamento dell'ascendente esercitato sulle masse da istituzioni fino ad oggi ancillari, le imprese devono cogliere l'opportunità di riempire esse stesse questi spazi vuoti assumendosi la responsabilità di divenire nuovi collanti sociali per antonomasia;<sup>16</sup>

### 1.3 Il contributo di Mirvis e Googins: come mutano Stakeholders Engagement e Governance nella prospettiva della Sostenibilità

Veniamo ora ai contributi di Philip H. Mirvis, "organizational psychologist" nonché membro del Boston College Center for Corporate Citizenship, e Bradley K. Googins, ricercatore e professore

	1 stadio: <i>elementary</i>	2 stadio: <i>Engaged</i>	3 stadio: <i>Innovative</i>	4 stadio <i>Integrated</i>	5 stadio: <i>Transforming</i>
Citizenship Concept	Jobs, Profits and Taxes	Philanthropy; Environmental Protection	Stakeholders Management	Sustainability or Triple Bottom Line	Change The Game
Strategic Intent	Legal Compliance	License to Operate	Business Case	Value Proposition	Market Creation or Social Change
Leadership	Lip Service, Out of touch	Supporter; In the Loop	Steward; On top of it	Champion; In front of it	Visionary; Ahead of the Pack

<sup>16</sup> Carroll, A. B.: 1998, 'The Four Faces of Corporate Citizenship', *Business and Society Review* **100**(1), p. 5

Structure	Marginal; Staff Driven	Functional Ownership	Cross- Functional Coordination	Organizational Alignment	Mainstream; Business Driven
Issues Management	Defensive	Reactive, Policies	Responsive, Programs	Pro-Active; Systems	Defining
Stakeholders Relationships	Unilateral	Interactive	Mutual Influence	Partnership	Multi- Organization Alliances
Transparency	Flank Protection	Public Relations	Public Reporting	Assurance	Full Disclosure

17

- I. Al primissimo *stage* trovano posto quelle aziende che, vuoi per mancanza di risorse necessarie, vuoi per una concezione prettamente Miltoniana della responsabilità imprenditoriale, limitano al minimo le interazioni con i propri Stakeholders, preferendo investire nei loro dipartimenti di *human resources* e/o nei loro uffici legali al fine di assicurarsi che la propria attività non risulti incongrua rispetto agli standard fissati dalla normativa. Tuttavia, nel terzo millennio, detto modello di *corporate behaviour* non sembra più essere conforme alle aspettative delle persone, laddove il *Millennium Report* stilato agli inizi degli anni 2000 da Environics Research, impresa canadese di grande rilevanza nel settore *polling* e nello svolgimento di *market research*, ha evidenziato come l'80% degli intervistati ritenga insufficiente da parte di un'impresa il semplice limitarsi ad aderire con sporadicità ad iniziative filantropiche. Un'ulteriore ricerca svolta nel 2003 dal Boston College Center for Corporate Citizenship ha riportato che il 75% degli intervistati addirittura pretendesse dalle aziende l'applicazione di standard per la produzione anche più elevati rispetto a quelli fissati dalla legge se questo comporta prodotti finiti e servizi più sicuri per i consumatori. Nel momento in cui un'impresa prende atto di queste nuove tendenze, ed al contempo guadagna abbastanza credibilità presso il pubblico grazie ai primi passi mossi in questa direzione, è pronta a passare al livello successivo.
  
- II. A questo livello, la volontà dell'impresa di avvicinarsi a temi quali la Green Economy, la Sustainability, l'economica circolare, ecc. ecc. si scontra con l'assoluta mancanza di competenze in detti campi. Per sopperire a queste lacune, è necessario fare riferimento ad aziende esterne che offrano servizi di consulenza; grazie ad esse, sarà più semplice svolgere le prime operazioni di riformulazione dell'apparato organizzativo e culturale dell'azienda, funzionale a migliorare e veicolare l'evoluzione dei rapporti con gli attuali Stakeholders quindi ad attivare nuovi canali di

---

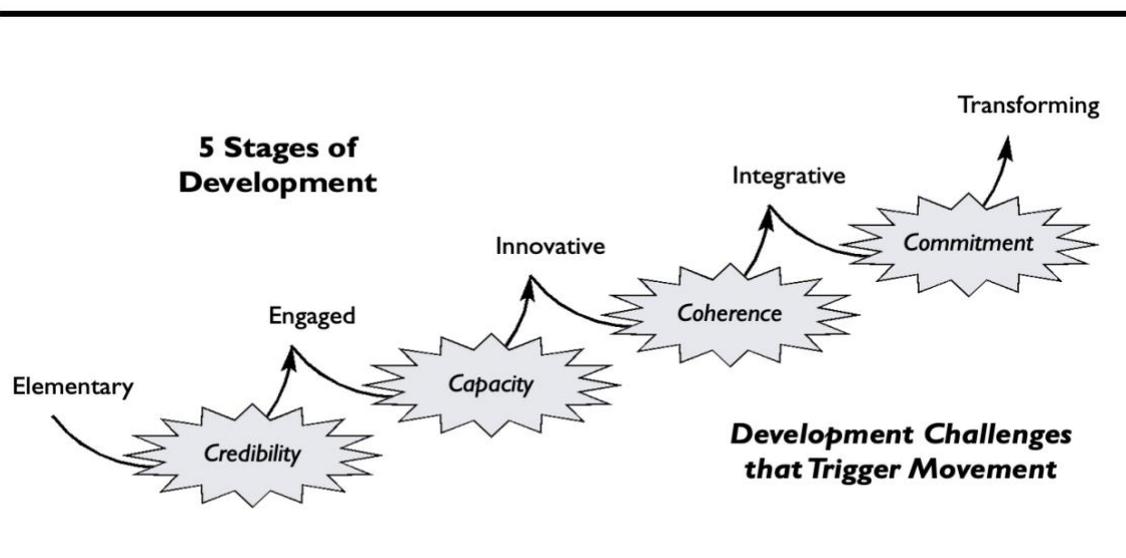
<sup>17</sup> Philip Mirvis, Bradley K. Googins, "Stages of corporate citizenship: a developmental framework", California management review, 2006, p.3, rielaborazione

comunicazione con incumbents attivi nelle aree predette da molto più tempo. Al fine di passare allo stadio successivo, è appunto necessario assorbire quante più competenze possibili di modo da sviluppare la capacità di percorrere lungo questo nuovo cammino in totale indipendenza.

- III. Durante questa fase, le imprese rendono più vivo il dialogo con i propri Stakeholders organizzando degli spazi nell'ambito dei quali sia ad essi data la possibilità di confrontarsi con le imprese stesse andando a condizionare direttamente il loro *agere* in funzione di obiettivi in tema di responsabilità sociale e di sostenibilità. Le imprese ivi collocate hanno a disposizione un capitale intellettuale sufficiente per avviare autonomamente progetti coerenti con la nuova cultura che le permea, mentre la sfida rispetto alla quale devono dimostrare di essere in grado di cimentarsi è proprio mantenere un elevato grado di coerenza tra tutti i progetti intrapresi. È questo un obiettivo di non facile raggiungimento, specie se l'Azienda presa in considerazione ha scelto di strutturarsi lungo modelli ad elevata complessità interna, come multi-divisionali o ad Holding.
- IV. Fanno parte di questo livello quelle imprese che hanno provveduto a revisionare la loro struttura organizzativa mediante l'introduzione di nuove unità, spesso in posizioni anche gerarchicamente elevate, interamente focalizzate circa l'introduzione di meccanismi che veicolino l'integrazione dei valori tangenti il tema della Sostenibilità e della CC e che, a questo scopo, si vedono attribuita la facoltà di coordinare l'operato di tutti gli organi a loro subordinati. Gli esempi più celebri riportabili sono i seguenti:
- **Top Executive Steering Committee:** soluzione ad esempio adottata da Shell, British Petroleum e la multinazionale Danone. Sono composti da più figure manageriali il cui ruolo è quello di assicurarsi che, nell'ambito dello svolgimento di un progetto portato avanti dall'Impresa, siano rispettati gli interessi e le aspettative degli Stakeholders.
  - **CSR Risk Management System:** sappiamo che con risk management si intende generalmente l'attività di identificazione, misurazione, valutazione, e trattamento dei rischi afferenti le esternalità generate dalle imprese durante l'attività di produzione; in riferimento al tema della CSR, i rischi considerati sono tangenti aree quali lo Stakeholders Engagement, il Social Commitment, Human Rights, Environment Preservation, ecc. ecc.

- **Stakeholders/Issues Management Matrix:** strumento funzionale durante l'attività di project management ad individuare quali comportamenti e attività garantiranno perfetta coincidenza tra obiettivi dell'Azienda e interessi degli Stakeholders.
- **Life Cycle Value Assessment:** l'attività di LCA si struttura lungo un modello a quattro fasi quali: definizione obiettivo e funzioni; stima della *life expectancy* e delle risorse contestualmente assorbite; valutazione delle esternalità generate; interpretazione dei risultati. La sua funzione è quella di garantire all'impresa piena consapevolezza circa la natura dei prodotti derivanti dalla propria attività ed in che modo, e quanto duramente, questi impatteranno sull'ambiente nel quale verranno utilizzati.
- **Triple Bottom Line Balanced Scorecard:** detto modello, in italiano "delle 3 P" (Planet, Profit and People) viene enunciato per la prima volta nel 1997 da Elkington. Esso delinea un "sistema di misurazione del livello di sostenibilità di una organizzazione, quindi consente la stesura di un reporting aziendale fondato su parametri sia economici che sociali ed ambientali". In altri termini, verifica che gli introiti dell'Azienda presa in considerazione siano coerenti con il rispetto dei vincoli fissati come dalla normativa così dagli stakeholders dell'Impresa.
- **Employee Sustainability Training:** soluzione rinomatamente adottata da Nike e Unilever. Consiste nel sottoporre i potenziali neo-assunti a periodi di formazione aggiuntiva direttamente all'interno della struttura al fine di sensibilizzarli rispetto ai temi finora analizzati e farli assorbire competenze essenziali in merito.

V. L'ultimo stadio considerato da Mirvis e Googins, quello di cui fanno parte le imprese che hanno sviluppato un radicato sentimento di commitment rispetto ai valori intrinseci alle nuove linee di attività intraprese, allontanando perciò il dubbio che queste stesse facciano in realtà parte di un complesso disegno di strategic philanthropy. Ovviamente, comprendere se sia o meno questo il caso non è formalmente facile, giacché le esternalità generate non sono di per sé condizionate dalle intenzioni effettive dietro una specifica scelta di investimento; pur tuttavia, è ammissibile ritenere che una struttura che ha intrapreso un processo di ristrutturazione dalla durata pluriennale e che da altrettanto tempo svolge attività che per portata non sarebbe pensabile attribuire a *firms* piuttosto interessate a conseguire maggiore capitale reputazionale venga inserita a buon diritto in questa categoria.



## 1.4 Il contributo di Zadek: il percorso “generazionale” dell’impresa verso la sostenibilità

Nella *first generation*, la domanda posta da Zadek verte sulla effettiva possibilità per le imprese di adottare comportamenti responsabili senza che questi impattino negativamente sul valore commerciale della loro attività, ma anzi lo accrescano. La risposta fornita dallo studioso è affermativa, seppur con qualche riserva. Le imprese cui quest’ultimo fa riferimento, infatti, accettano di impegnarsi in iniziative filantropiche del tutto sconnesse dal proprio ramo di attività solo perché i ritorni in termini di immagine sono stimati sufficientemente sostanziosi da non incidere negativamente sui loro flussi in entrata. Contestualmente allora, Zadek dipinge uno scenario densamente popolato da imprese decisamente poco all’avanguardia che nella nascita del concetto di CC e di responsabilità sociale riescono ad individuare al più uno strumento col quale difendersi *“against the financial pain, and often managers’ and employees’ personal humiliation, associated with public campaigns following alleged social or environmental misconduct”*<sup>18</sup>.

Nella *second generation* viene invece compiuto un importante passo in avanti da parte di quelle imprese che si domandano se chi tra loro adotta comportamenti socialmente responsabili possa, nel lungo termine, avere successo. Qui, Zadek risponde con un più dubbioso *“maybe”*, forse: è vero che le imprese che investono in maniera socialmente responsabile hanno modo di generare esternalità positive per le comunità e l’ambiente tangenti l’area dove si svolgono le loro attività ed è altrettanto vero che queste vantano performance in media superiori rispetto a quelle espresse dalle loro “colleghe” invece affatto impegnate sul versante *green*, ma questo, come sottolineato da Reto Ringar, è piuttosto una conseguenza derivante dall’agere di una classe manageriale più illuminata rispetto alla media: in sostanza, secondo

---

<sup>18</sup> Simon Zadek, “third generation corporate citizenship”, The Foreign Policy Centre and AccountAbility, 2001, p.9

quest'ultimo, i soggetti che rivestono cariche dirigenziali e che risultano essere particolarmente capaci sviluppano spontaneamente un senso di responsabilità che trascende i loro obblighi lavorativi verso l'impresa cui sono affiliati, sicché il successo di un'impresa non sarebbe conseguenza dell'impegno socio-ambientale della stessa, piuttosto, questi sarebbero ambedue fattori derivanti da una classe manageriale particolarmente brillante.

Quindi, è solo con l'avvento della terza generazione che ci si pone, infine, la domanda cui finora ci si era girati intorno: può la corporate citizenship apportare dei cambiamenti così radicali da risolvere le sempre più pressanti problematiche in tema di povertà, discriminazione e degrado ambientale? La risposta, non scevra da una certa carica provocatoria, è no, assolutamente. Come potrebbe, si chiede retoricamente Zadek, la Ford contribuire a risolvere il problema dell'inquinamento dell'aria causato dai gas di scarico degli autoveicoli in movimento adottando comportamenti più responsabili e sostenibili da una parte ma lasciando, dall'altra, invariato il proprio core business? Una riflessione alquanto profetica alla luce dello scandalo *DieselGate* che ha, solo quattordici anni più tardi, coinvolto Volkswagen, casa di produzione automobilistica diretta competitor di Ford, rea di aver installato sui propri autoveicoli dei software in grado di compromettere la veridicità dei risultati raccolti dai sistemi informatici di misurazione del grado di smog prodotto, simulando quindi il pieno rispetto dei nuovi limiti imposti dall'Unione Europea, risultato, in realtà mai raggiunto, peraltro celebrato da apposite campagne pubblicitarie. Secondo Zadek, pertanto, riuscire ad instaurare una realtà delle cose più giusta e sostenibile è possibile solo assumendo consapevolezza che l'impegno delle Imprese non può limitarsi a limitare i danni generati dalle proprie attività mediante l'adozione di meccanismi integranti i valori di CC e di CSR, condizione necessaria ma non sufficiente. Piuttosto, è necessario che le imprese stesse inizino ad assumere la stessa prospettiva delle istituzioni, in questo senso attive da sicuramente più tempo rispetto alla realtà aziendale, e che dall'assunzione di prese di posizioni comuni rispetto a tematiche via via più urgenti derivi il posporre logiche di *short-term* profit all'impegno per il progresso della società, concretizzabile attraverso rapporti di collaborazione reciproca sempre più stretti.

## 1.5 Il contributo di Crane e Matten: una analisi del concetto di cittadinanza quando correlato all'impresa

Nel loro articolo "*corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization*"<sup>19</sup> pubblicato nel 2005, invece, Andrew Crane e Dirk Matten percorrono una strada alternativa al fine di definire esaustivamente il concetto di CC, laddove è nell'accezione del termine "*citizenship*" che i due studiosi individuano la chiave di volta utile a chiarire il significato intrinseco al concetto affrontato. Se, ad un livello superficiale, è possibile affermare che "essere cittadini" in riferimento ad una specifica regione geografica significa vantare la possibilità di identificarsi con la comunità che abita la stessa, addentrandoci maggiormente nelle implicazioni di questo statement rileviamo quale conseguenza pure avere accesso a tutti i diritti che la sovrastruttura politico-istituzionale corrispondente riserva, appunto, ai propri cittadini. T.H. Marshall, come riportato dai due autori ora affrontati, procede ad una suddivisione in tre categorie circa questi diritti:

1. I Diritti Civili ("*civil rights*"), che assicurano all'individuo di non vedere minata la propria libertà personale dall'intervento di forze esterne;
2. I Diritti Sociali ("*social rights*"), che consentono all'individuo di avere accesso agli aspetti più importanti caratterizzanti il contesto comunitario in cui vive (sanità, istruzione, ecc. ecc.)
3. I Diritti Politici ("*political rights*"), che consentono all'individuo di partecipare attivamente allo svolgimento delle vicende sociali e politiche della propria comunità.<sup>20</sup>

La suddivisione effettuata da Marshall non è poi distante dalla struttura interna alla costituzione della repubblica italiana, la quale, lungo i suoi 139 articoli, presenta tre sezioni, concernenti, rispettivamente, i principi fondamentali, i diritti ed i doveri dei cittadini e, quindi, l'ordinamento dello Stato. Ora, tanto nello schema di Marshall quanto nella nostra carta costituzionale, il concetto di Impresa (che, peraltro, non trova definizione alcuna nel nostro ordinamento il quale, piuttosto, ai sensi dell'articolo 2082 del codice civile restituisce quella di Imprenditore, per tale intendendosi il soggetto che "esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o lo scambio di beni o servizi") fa fatica ad inserirsi, laddove, ad esempio, risulta ostico immaginare una modalità entro la quale un agente economico possa esercitare i propri, presunti, *political rights*; piuttosto, la tesi avanzata da Crane e Matthews è che le imprese vantino quali modalità espressive della propria citizenship non l'esercizio diretto bensì la tutela

---

<sup>19</sup> Dirk Matten, Andrew Crane, "corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization", the academy management review, 2005

<sup>20</sup> Dirk Matten, Andrew Crane, "corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization", the academy management review, 2005, p.7

delle tipologie di diritti sopra richiamati, dove la funzione difensiva appena richiamata non è casuale ma afferente ad un fenomeno ben preciso, quello della globalizzazione, che, nel pensiero di Giuseppe di Taranto, consiste nella “ricomposizione dei sistemi economici attraverso l’affermazione e la diffusione della teoria e della prassi del mercato”, derivante da “la liberalizzazione degli scambi, l’internazionalizzazione delle scelte, la securitizzazione (cioè la finanziarizzazione delle economie e la loro computerizzazione e informatizzazione) e, infine, la apoliticità, ovvero la predominanza delle politiche di mercato su quelle pubbliche”<sup>21</sup>. Questo fenomeno, che, come descritto da Scholte (2000)<sup>22</sup>, porta immancabilmente alla “deterritorializzazione” delle interazioni sociopolitiche ed economiche tra stati, costringe le autorità statali a sopportare una difficoltà crescente nel mantenere saldi i diritti spettanti ai propri cittadini, giacché portate a confrontarsi con dinamiche del tutto estranee alla propria sfera di controllo; ecco quindi che:

1. La nuova natura globale assunta dai mercati finanziari di tutto il mondo porta i diritti civili del singolo ad essere potenzialmente compromessi da eventi che si svolgono non nel proprio paese di origine, frustrando quindi ogni eventuale azione preventiva dell’autorità governativa competente. Nel loro paper, Crane e Matthews recano l’esempio dei fondi pensionistici americani i quali, in termini di performance, dipendono esclusivamente dai *capital markets*, di modo che la facoltà di intervento del governo USA sia pesantemente penalizzata;
2. Per quanto concerne i diritti sociali, invece, è opportuno richiamare l’attenzione sull’importanza, se non la dipendenza, che oggi, specie per i paesi meno sviluppati, rivestono gli interventi sovranazionali per il benessere economico dei singoli stati. L’interazione tra, da una parte, il governo greco e, dall’altra, l’Unione Europea e la Banca Centrale Europea svoltasi nel 2009 per la negoziazione relativa al pagamento del debito greco ne è un esempio piuttosto lampante;
3. Infine, circa i diritti politici, è evidente che la dimensione politica nazionale non esaurisce più l’intero spettro dei temi trattati dalle autorità governative locali, laddove piuttosto quest’ultime sono chiamate ad interagire vicendevolmente nell’ambito di spazi dove i confini geografici perdono completamente la loro rilevanza (la sopracitata UE, ad esempio, ma anche i summit internazionali dell’Organizzazione delle Nazioni Unite, G7, del G8, e così via).

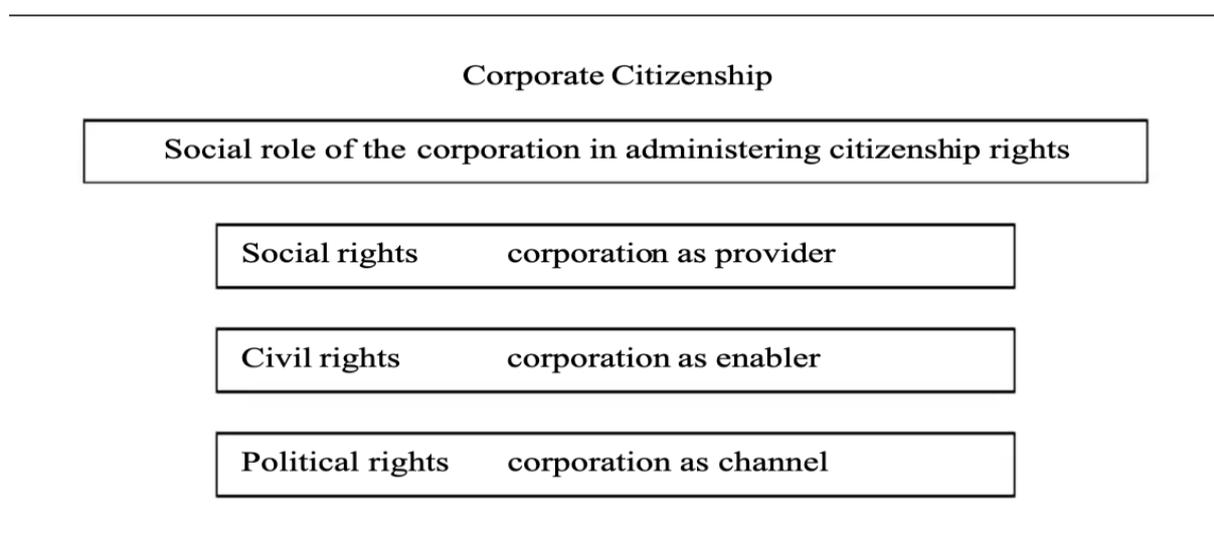
In questo rinnovato ordine delle cose, Crane e Matthews individuano proprio nella figura dell’Impresa il soggetto adatto a ricoprire, parzialmente, il ruolo lasciato vacante dalle istituzioni di garanti e protettrici dei diritti dei cittadini, giacché come sottolineato ancora da Scholte, sono esse stesse “*one of its principal*

---

<sup>21</sup> Giuseppe di Taranto, “La globalizzazione diacronica”, G. Giappichelli editore, 2013

<sup>22</sup> Scholte J.A., “Globalization: a critical introduction”, Macmillan, 2000

*drivers*” in riferimento al fenomeno della globalizzazione e pertanto naturalmente idonee a plasmare quest’ultimo perché ne possano derivare esternalità positive, o quantomeno non svantaggi, per gli individui. Sono state quindi poste le basi per addivenire ad una definizione soddisfacente del concetto di corporate citizenship nella quale sia netta la distanza tra cittadino ed Impresa, nell’ambito della quale quest’ultima esprime il suo senso di appartenenza verso il contesto nel quale è attiva non esercitando i diritti spettanti ai singoli che pure lo abitano ma attuando un’azione, insieme, di tutela e di “administration” riferita proprio ai suddetti. In questo senso, è opportuno considerare il seguente grafico riportato nel quale Crane e Matthews tracciano in quale specifica forma si esprima la citizenship delle corporations in riferimento alla specifica tipologia di diritto, secondo lo schema di Marshall, presa in considerazione:



23

1. Per quanto riguarda i diritti sociali viene utilizzato il termine “*provider*”, per tale intendendosi l’investimento di risorse teso a rendere disponibile per la comunità ospitante l’impresa quelle attività normalmente offerte dai governi del welfare che però, nel singolo caso concreto, non possono permettersi di organizzare (più spesso per mancanza di fondi). Un esempio a riguardo è offerto dall’attività di volontariato di impresa, sempre più diffuso anche in Italia, nel quale le aziende concedono ai propri dipendenti un certo ammontare di giorni riferito a ciascun mese da trascorrere non nei propri uffici ma svolgendo attività solidale nel contesto circostante;
2. Circa i diritti civili, invece, l’Impresa deve porsi come “*enabler*”: laddove, infatti, questa particolare tipologia di diritti deve essere assicurata a prescindere all’individuo, è importante che l’Azienda non solo non intralci il godimento degli stessi, ponendo in essere un ostacolo tramite l’attività realizzata

<sup>23</sup> Dirk Matten, Andrew Crane, “corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization”, the academy management review, 2005, p.13

(un triste esempio è rinvenibile nello sfruttamento del lavoro minorile perpetrato da Adidas a Taiwan, come scoperto nel 2012), ma che ne sia veicolo e generi incentivi per il governo perché si impegni in questo senso (a riguardo, possono essere richiamate le numerosissime dichiarazioni di solidarietà pubblicate in America a seguito dell'insorgere del movimento Black Lives Matter);

3. Infine, nell'ambito dei diritti politici, i due autori individuano il ruolo forse più ambiguo assunto contestualmente dalle Imprese, ossia quello di "channel", letteralmente "canale", cui le stesse imprese fungono partecipando alla vita politica del paese di appartenenza non direttamente ma affiancandosi a determinate personalità politiche o partiti, sostenendo, ad esempio, le campagne elettorali di questi ultimi fornendo risorse apposite, quindi gettando le basi per il fenomeno comunemente noto come *lobbying*.

## **1.6 IL RAPPORTO TRA SOSTENIBILITA' E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E LA RISTRUTTURAZIONE DEL BUSINESS MODEL NELLA PROSPETTIVA DELLA SOSTENIBILITA'**

L'effettività della sussistenza di una correlazione positiva tra performance sociale e performance finanziaria di un'azienda costituisce un dibattutissimo tema di discussione tra gli economisti dagli anni '90 ad oggi. Mentre, da una parte, gli studi di Aupperle<sup>24</sup> presentavano risultati costantemente irregolari i quali lasciavano presupporre l'assenza di qualsivoglia correlazione tra i due fattori, tesi peraltro sostenuta da altri studiosi come Wood e Jones<sup>25</sup> che, nello stesso anno, denunciavano un'ambiguità alla base della tesi opposta causata da fattori quali "lack of theory; problems with measures of social performance; lack of methodological rigor in many studies; and "confusion about which stakeholders are represented by which measures"<sup>26</sup>, ancora nello stesso anno numerosi altri accademici presentavano conclusioni ben diverse al termine delle loro dissertazioni. Facciamo in particolare riferimento a Marc Orlitzky, che nel 1999 condusse una "meta-analysis"<sup>27</sup> basata su 52 osservazioni per un totale di ben 33.878 osservazioni, quindi uno

---

<sup>24</sup> Aupperle, Kenneth E. 1984 'An empirical measure of corporate social orientation' in *Research in corporate social performance and policy*. Lee E. Preston (ed.), 6, 27-54. Greenwich, CT: JAI Press.

<sup>25</sup> Wood, Donna J., and Raymond E. Jones 1995 'Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance' . *International Journal of Organizational Analysis* 3: 229-267.

<sup>27</sup> Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes, 1999, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", business week

studio connotato da un innegabile, elevato rigore scientifico-statistico, il cui obiettivo consisteva appunto nel dimostrare l'esistenza di un rapporto di proporzionalità diretta tra CFP, corporate financial performance, e CSP, corporate social performance, e non come le imprese di successo fossero le uniche a potersi permettere investimenti di sostegno alla comunità nella quale operano, che era invece la tesi all'epoca maggiormente condivisa. Il risultato ottenuto dal tritico di cui sopra, piuttosto, poneva delle basi inconfutabili ad una realtà divenuta evidente solo nel terzo millennio, seppur sostenuta già da altri studiosi che ora elencheremo, ossia che, specie in business environment particolarmente dinamici ed instabili, per un'azienda estrinsecare dal suo core business investendo proprie risorse estranee alle sue attività consente di sviluppare competenze fondamentali quali:

1. employee involvement, organization-wide coordination, and a forward-thinking managerial style<sup>28</sup>(Shrivastava 1995)
2. scanning skills, processes, and information systems, which increase the organization's preparedness for external changes, turbulence, and crises<sup>29</sup> (Russo and Fouts, 1997)
3. improve relations with bankers and investors and thus facilitate their access to capital<sup>30</sup>(Spicer, 1978)

Un altro fattore da non sottovalutare in quanto imprescindibile per sviluppare un elevato grado di competitività è come un ritorno positivo di immagine per l'azienda, conseguenza diretta dell'impegno della stessa nel sociale, le consenta di attrarre un numero elevato di potenziali lavoratori competenti<sup>31</sup>(Greening and Turban, 2000). A ben vedere, pertanto, sia la cumulazione di esperienza nell'ambito finanziario e della sostenibilità sono matrici di ritorni positive per l'azienda che le matura e, al contempo, quest'ultima può servirsene per migliorare le proprie prestazioni in entrambe le sfere, difatti originando un circolo virtuoso che si autoalimenta:

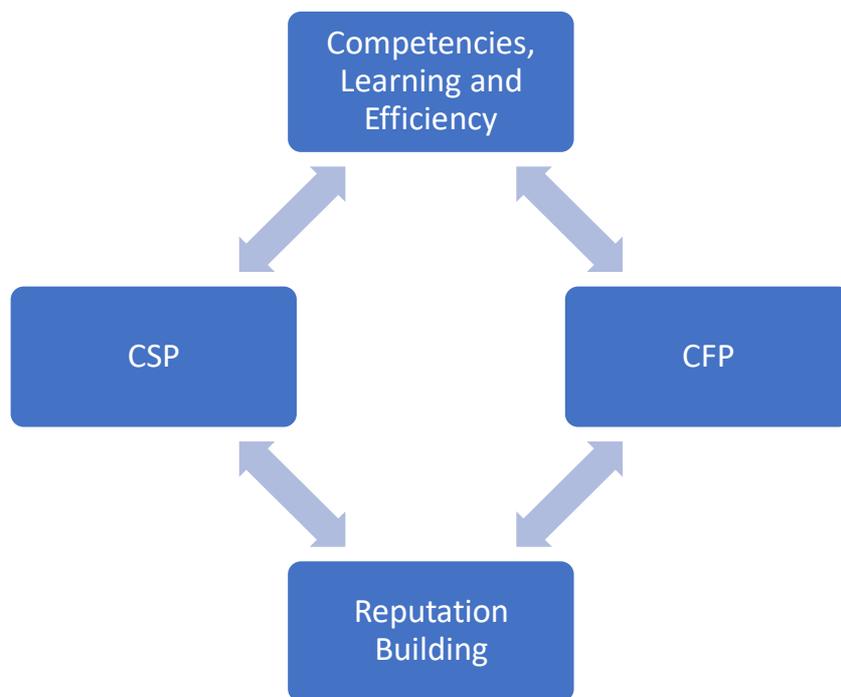
---

<sup>28</sup> Shrivastava, Paul, 1995 'Ecocentric management for a risk society'. *Academy of Management Review* 20: 118–137.

<sup>29</sup> Russo, Michael V., and Paul A. Fouts 1997 'A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability'. *Academy of Management Journal* 40: 534–559.

<sup>30</sup> Spicer, Barry H., 1978 'Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study'. *Accounting Review* 53: 94–111.

<sup>31</sup> Greening, D. W., and D. B. Turban, 2000 'Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce'. *Business & Society* 39: 254–280.



32

Cionondimeno, perché questi vantaggi possano effettivamente essere raggiunti all'interno dell'azienda, pure è necessario che nella stessa venga introdotta una figura adeguatamente competente e quindi in grado di sistematizzare queste dinamiche perché possano svolgersi correttamente e sia quindi possibile trarne vantaggio per l'azienda medesima. Il termine comunemente utilizzato per indicare questa figura è "CSR Manager", per tale intendendosi il professionista che, presso ogni tipo di organizzazione, si dedica full time o part time alla gestione delle problematiche socio ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali<sup>33</sup>. Nel concreto, le principali mansioni rientranti nella sfera di competenza di questa figura professionale consistono nel:

- Progettare ed implementare attività interne ed esterne all'impresa finalizzate a sviluppare e valorizzare la sua responsabilità sociale;
- Assicurarci circa l'instaurazione all'interno dell'impresa di una cultura lavorativa compatibile con i temi della sostenibilità e dell'innovazione;
- Collaborare con i responsabili aziendali della comunicazione con gli stakeholders.

---

<sup>32</sup> Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes, 1999, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", business week, p. 410

<sup>33</sup> Definizione fornita all'indirizzo <http://www.csmanagernetwork.it/il-network/cosa-facciamo.html>, consultato in data 12/07/2020

Attualmente a questa figura non è attribuita sovente alcuna funzione decisionale diretta, piuttosto si occupa di fornire supporto al management presso la struttura dove opera, di modo che a quest'ultimo sia data la possibilità di svolgere la propria attività di assunzione delle decisioni con piena cognizione di causa concernenti tutti gli aspetti rilevanti, compresi quelli ambientali e sociali. Nel novero delle responsabilità principali proprie del CSR manager, quindi, pure includiamo la contabilità ambientale, per tale intendendosi:

*“un sistema integrato e organizzato di informazioni relative allo stato dell’ambiente e sulle sue interazioni con i sistemi antropici: economia e società. La contabilità ambientale pubblica è dunque un sistema organizzato di informazioni sull’ambiente per le amministrazioni pubbliche ai diversi livelli di governo, a scopo conoscitivo e decisionale (Di Bella, 2007). In tal senso la contabilità ambientale si configura come strumento di governance che permette di misurare la consistenza, i flussi e i cambiamenti delle risorse naturali, ossia di valutare gli impatti/effetti delle azioni umane sull’ambiente (Repetto, 2007)”<sup>34</sup>*

Laddove la necessità dell’introduzione di questa materia sorge in ragione dell’assenza nella contabilità tradizionalmente intesa di modelli aventi oggetto, oltre ai flussi di cassa, l’impatto e quindi le grandezze quantitative a questi ultimi correlati e quindi le conseguenze esperibili nel lungo termine che il mantenimento degli stessi comporterà. Attualmente, l’attività di contabilità ambientale si svolge secondo determinati set di standard, primo tra i quali il Social Accountability 8000, pubblicato per la prima volta nel 1997 e da allora sottoposto più volte ad aggiornamenti. I punti principali sviluppati da questo modello risultano essere:

- Coinvolgimento di Stakeholders come interni così esterni;
- Coinvolgimento della totalità del personale;
- Libertà di Associazione e diritto alla contrattazione collettiva;
- Salute e Sicurezza;

---

<sup>34</sup> REPETTO R. (2007) - Comment on environmental accounting. *Ecol. Econ.*, **61** (4): 611-612.

- Sistema di gestione;
- Retribuzione

Aderire a questo modello, così come a qualsiasi altro della categoria, aumenta il grado di disclosure della azienda che lo adotta e dalla qual cosa deriva naturalmente un miglioramento sia del rapporto tra pratiche dell'impresa perché più trasparente, sia con i propri dipendenti giacché godono ora di un più elevato grado di tutela. Un ulteriore modello più recente e meritevole di essere menzionato è il ISO 26000, il cui scopo è “aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi a essi”, laddove pure è opportuno sottolineare che suddetto testo costituisce una linea guida e non una norma, sicché l'azienda adottante avrà necessità di confrontarsi con i propri stakeholders al fine di determinare se dette indicazioni siano o meno rispettate. Questo modello, delineato dall'Organizzazione Mondiale per la Normazione, si basa su quelli che vengono definiti al suo interno, capitolo quarto, i sette pilastri della responsabilità sociale d'impresa, ossia:

- Accountability;
- Disclosure;
- Comportamento etico;
- Rispetto degli interessi propri degli stakeholders;
- Rispetto del principio della Legalità;
- Rispetto dei diritti umani;
- Rispetto delle norme internazionali di comportamento;

Fattore interessante relativo alla riflessione finora svolta è il puntuale comparire del processo di Stakeholders Engagement, quindi il complesso di attività che l'impresa pone in essere al fine di comunicare e direttamente coinvolgere, appunto, i propri Stakeholders. E' infatti indubbio che questo fattore faccia parte del novero di elementi che un'azienda che procede ad innovare il proprio business model nella prospettiva della sostenibilità deve necessariamente rivalutare. Volendo effettuare una rapida panoramica di questi elementi, essi sono:

- La proposta di valore fatta al mercato;
- Le modalità generative dei revenue streams;
- L'organizzazione interna;

- La gestione ottimale dei costi;

Per quanto concerne specificatamente lo Stakeholders Engagement, come un'impresa possa revisionare l'insieme di processi che lo compongono nella prospettiva della sostenibilità non è una questione di facile risoluzione. Un contributo fondamentale in questo senso è stato fornito dallo AA1000 Stakeholders Engagement Standard, ossia un set di standard aggiornato più recentemente nel 2015 che forniscono alle imprese adottanti un framework utile all'evoluzione ed alla implementazione del proprio processo di Stakeholders Engagement in armonia con i propri modelli di governance, attività strategiche e natura del proprio business. I quattro aspetti costituenti il focus di detto modello risultano essere:

- Inclusività, per tale intendendosi quella degli stakeholders nel business dell'impresa in tutti i suoi aspetti;
- Completezza, ossia che ogni problematica, indipendentemente dal suo grado di rilevanza, sia affrontata nel merito assieme agli Stakeholders;
- Significatività, ossia la capacità dell'impresa di individuare quali aspetti relativi alla sua attività siano maggiormente dirimenti nell'ambito del rapporto con i propri stakeholders;
- Capacità di risposta, ossia come l'impresa si approccia alle problematiche presentate dai propri stakeholders.

## CONCLUSIONI

Basandoci sull'ampio numero di ricercatori i cui studi sono stati citati nel corso di questo capitolo, ed ancor di più considerando la mole ulteriore di accademici che invece sono stati, per questioni di spazio, tralasciati o non affrontati con cura adeguata, è senza dubbio possibile affermare come oggi la responsabilità sociale d'impresa sia un tema dinamico, attuale e caratterizzato da radici che affondano molto indietro nel tempo, e che pertanto costituisce un fenomeno particolarmente complesso. Proprio in questo capitolo, abbiamo cercato di dirimere alcune delle sue questioni più intriganti appunto basandoci sulle pubblicazioni e sui manoscritti di numerosi, laddove, tuttavia, proprio in ragione della difficoltà che necessariamente si incontra approcciandosi a questa materia, il risultato ottenuto non può considerarsi soddisfacente. Come specificato in apertura, se è vero che corporate citizenship e corporate social responsibility si sono sviluppate nell'arco di addirittura secoli, è altrettanto vero come esse stesse siano concetti in costante divenire, che quindi è necessario analizzare a 360°, ossia assumendo come oggetto di osservazione empirica la realtà economica, istituzionale e sociale odierna e quindi le iniziative connesse ai temi affrontati finora in termini puramente teorici e concettuali. Nel corso del prossimo capitolo, pertanto, osserveremo i

criteri attraverso i quali oggi vengono filtrate le attività che possono coerentemente definirsi sostenibili e le attività poste in essere dagli enti istituzionali e sovranazionali al fine di valorizzare quest'ultime, nonché una valutazione empirica dell'attuale situazione del mercato energetico svolgendo un confronto tra l'Italia e gli altri paesi europei.

## Il settore delle energie rinnovabili

### 2.1 Energie Rinnovabili e Lo Sviluppo Sostenibile: le externalità positive

Se nello scorso capitolo abbiamo individuato le radici e l'evoluzione storica del concetto teorico di sostenibilità applicato all'attività imprenditoriale ed alla economia tutta, in questo verrà condotta una analisi empirica concernente l'evoluzione delle tecnologie correlate alle energie rinnovabili ed il rapporto tra lo sviluppo economico sostenibile adottato da determinati paesi ed i vantaggi che ne hanno conseguentemente tratto. Per fare questo, è innanzitutto opportuno analizzare il contenuto del *"sustainable development report"*<sup>35</sup> pubblicato il 30 giugno del 2020, redatto dalla Sustainable Development Solutions Network, unità analitico-economica interna all'Organizzazione delle Nazioni Unite che, con cadenza variabile tra l'annuale ed il triennale, si occupa di evidenziare e valutare qualitativamente la componente di sostenibilità eventualmente intrinseca al percorso di sviluppo economico degli stati membri. Al fine di rendere l'attività di giudizio il quanto più possibile rigorosa, il SDSN ha sviluppato un set di ben 17 SDG, acronimo per *"sustainable development goals"*, rispetto al quale gli analisti orientano le proprie considerazioni; essi sono:

- Responsabilità socio-ambientale dimostrata nelle attività di consumo e di produzione;
- Sviluppo delle infrastrutture nazionali;
- Grado di Cooperazione Internazionale;
- Contrasto della Povertà;
- Contrasto della Fame;
- Qualità dell'Istruzione Pubblica;
- Qualità dei servizi sanitari pubblici;
- Diffusione di acqua potabile;
- Utilizzo di energia *clean*;
- Contrasto dei fenomeni discriminatori di ogni tipologia;
- Contrasto fenomeni correlati al *climate change*;
- Attività di conservazione della fauna sia marina che terrestre;
- Grado di rispetto verso l'ambiente espresso dall'attività architettonica e di ingegneria civile-urbana;

---

<sup>35</sup> Documento consultabile all'indirizzo <https://dashboards.sdgindex.org>, scaricato e consultato in data 27/07/2020

L'obiettivo ultimo dello SDSN è favorire sinergia tra lo sviluppo a livello mondiale dell'uomo e del contesto socioeconomico internazionale che progressivamente si evolve con lui e l'ambiente nell'accezione più ampia del termine, in quanto scenario ove questo importante fenomeno si svolge e quindi componente inscindibile dallo stesso. Veniamo quindi ai dati pubblicati dal network:

Rank	Country	Score	Performance by SDG
1	 Sweden	84.72	
2	 Denmark	84.56	
3	 Finland	83.77	
4	 France	81.13	
5	 Germany	80.77	
6	 Norway	80.76	
7	 Austria	80.70	
8	 Czech Republic	80.58	
9	 Netherlands	80.37	
10	 Estonia	80.06	

36

Questa classifica, che si propone di restituire una fotografia relativa al percorso fino ad oggi svolto dai paesi più sensibili rispetto alle tematiche sopracitate, si carica di un'importanza ancora maggiore se la si mette a confronto con altri report di natura socioeconomica, che ora analizzeremo, dove da questa comparazione è possibile trarre delle correlazioni eloquenti. Innanzitutto, giova considerare il contenuto del World Happiness Report<sup>37</sup> pubblicato nel 2020 e che contiene dati afferenti il triennio subito precedente e che concernono, come il nome suggerisce, il grado di felicità dei cittadini degli stati presi in considerazione, per tale intendendosi il livello di serenità e benessere economico, sociale ed individuale, misurato sulla base di cinque differenti fattori, quali:

- PIL Pro Capite;
- Aspettative di vita;
- Libertà;

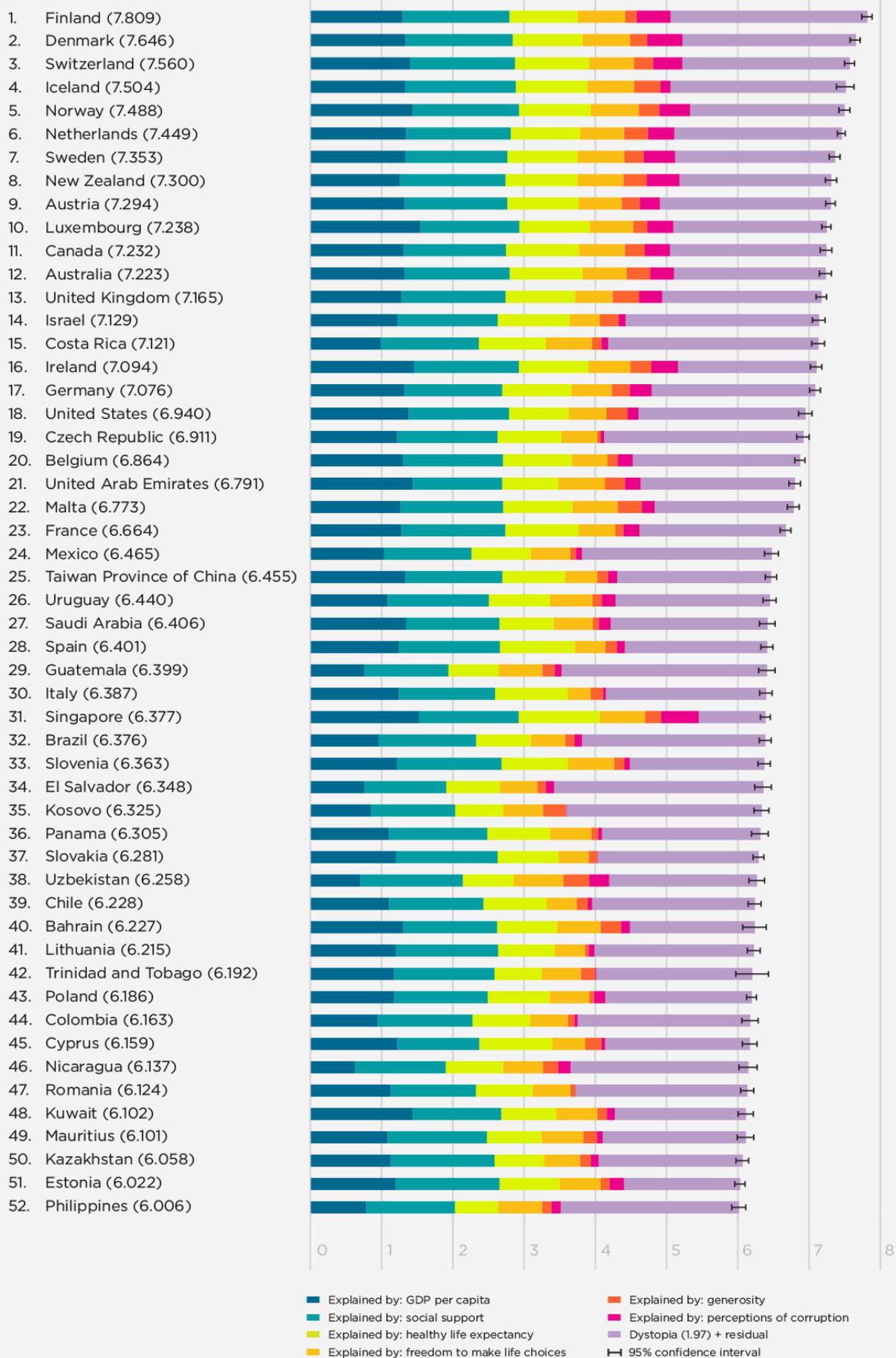
<sup>36</sup> Sezione del grafico riportato all'indirizzo <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>, scaricato e consultato in data 27/07/2020

<sup>37</sup> Documento consultabile all'indirizzo <https://worldhappiness.report/ed/2020/>, scaricato e consultato in data 27/07/2020

- Grado di corruzione delle istituzioni,
- “*generosity*”, traducibile letteralmente con “generosità” o in un’accezione più ampia come solidarietà, senso di appartenenza alla comunità dei cittadini che ne fanno parte.

Nel grafico riportato alla pagina successiva, è possibile rilevare l’evidente correlazione tra sviluppo sostenibile e felicità, giacché, fatta eccezione per l’Estonia, che figura comunque nella classifica ma occupa la cinquantunesima posizione, tutti i paesi riportati nella prima classifica occupano nella seconda posizioni ragguardevoli.

**Figure 2.1: Ranking of Happiness 2017–2019 (Part 1)**



<sup>38</sup> sezione del grafico riportato [a pagina 20 del seguente indirizzo](#), scaricato e consultato in data 27/07/2020

Essere Green ha peraltro dimostrato in tempi recenti vantaggi più concreti rispetto all'essere in media più felici; nello specifico, come ancora sottolineato dal Sustainable Development Solutions Network, sono stati proprio i paesi caratterizzati da una spiccata componente sostenibile intrinseca alla loro attività economica e di sviluppo a reggere meglio l'impatto provocato dalla emergenza pandemica che ancora in questi giorni funesta il nostro pianeta. Se analizziamo il grafico ivi riportato, osserviamo come, per quanto nessun paese possa ancora affermare di aver debellato il Virus, tra i 33 paesi che si sono dimostrati più resilienti al dilagare del COVID-19 figurano in posizioni pregevoli tutti e 10 i paesi considerati nel primo grafico preso in esame.

Rank	Country	Covid Index	Deaths Per Million	Effective Reproduction Rate (ERR)	Epidemic Control Efficiency (ECE)	ERR Decline	Mobility Decline
1	South Korea	0.90	5.00	0.76	0.63	0.36	0.10
2	Latvia	0.78	9.34	0.95	0.29	0.63	0.24
3	Australia	0.76	3.88	1.06	0.27	0.67	0.24
4	Lithuania	0.75	17.85	0.90	0.15	0.61	0.36
5	Estonia	0.75	46.14	0.94	0.21	0.73	0.31
6	Japan	0.73	5.08	1.25	0.29	0.70	0.16
7	Slovenia	0.72	49.18	0.83	0.07	0.78	0.46
8	Slovak Republic	0.72	4.77	0.96	0.07	0.74	0.42
9	New Zealand	0.71	4.34	0.80	-0.03	0.86	0.44
10	Norway	0.71	42.17	1.13	0.18	0.72	0.30
11	Greece	0.71	14.07	0.99	0.07	0.62	0.43
12	Denmark	0.70	92.00	1.11	0.19	0.73	0.29
13	Czech Republic	0.70	26.53	1.11	0.11	0.67	0.33
14	Finland	0.69	49.13	1.18	0.12	0.65	0.32
15	Hungary	0.68	43.48	1.14	0.06	0.63	0.32
16	Austria	0.65	70.13	1.16	0.00	0.58	0.44
17	Israel	0.64	29.04	1.22	-0.06	0.82	0.42
18	Luxembourg	0.64	166.13	0.95	-0.07	0.78	0.50
19	Germany	0.63	90.86	1.38	0.07	0.70	0.31
20	Switzerland	0.63	181.13	1.23	0.06	0.78	0.37
21	Poland	0.63	21.36	1.34	-0.05	0.52	0.38
22	Sweden	0.61	319.99	1.36	0.21	0.60	0.19
23	Netherlands	0.58	316.63	1.30	0.08	0.72	0.32
24	Canada	0.56	134.74	1.51	-0.10	0.63	0.37
25	Portugal	0.55	111.24	1.39	-0.21	0.65	0.49
26	Turkey	0.53	46.66	1.56	-0.25	0.65	0.38
27	Ireland	0.53	301.40	1.31	-0.14	0.73	0.44
28	United States	0.51	246.98	1.73	-0.05	0.63	0.27
29	Italy	0.49	508.74	1.19	-0.15	0.69	0.62
30	France	0.46	397.79	1.50	-0.21	0.68	0.54
31	United Kingdom	0.43	482.47	1.60	-0.15	0.60	0.43
32	Belgium	0.40	761.55	1.39	-0.10	0.67	0.45
33	Spain	0.39	575.26	1.50	-0.28	0.64	0.60

39

Ci domandiamo ora, in termini più pratici, se dall'impegno delle istituzioni verso le tematiche affrontate in questo elaborato pure discendano vantaggi sensibili afferenti l'economia di questi stessi paesi. Ad una prima analisi, effettuata con il grafico seguente, la risposta non sembrerebbe essere rassicurante:

<sup>39</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://storymaps.arcgis.com/stories/cac7505de9974f8c99b532071042d6dd>, scaricato e consultato in data 27/07/2020

Country/Economy	GDP per capita (Nominal) (\$)						Growth (%)	GDP (Nominal) (\$)		Continent
	2019	Rank	2020	Rank	% world	diff	2020	2020	Rank	
Luxembourg	113,196	1	116,727	1	985%	-	2.77	72.99	72	Europe
Switzerland	83,717	2	86,674	2	731%	30054	1.26	749.4	20	Europe
Ireland	77,771	5	80,265	3	677%	6409	3.50	402.1	33	Europe
Macao SAR	81,152	3	80,065	4	675%	200	-1.06	55.38	87	Asia
Norway	77,975	4	78,333	5	661%	1732	2.44	422.1	30	Europe
Qatar	69,688	6	70,737	6	597%	7596	2.76	195.2	54	Asia
United States	65,112	8	67,427	7	569%	3310	2.00	22,322	1	North America
Iceland	67,037	7	66,602	8	562%	825	1.63	24.24	109	Europe
Singapore	63,987	9	64,829	9	547%	1773	0.99	369.6	38	Asia
Denmark	59,795	10	61,733	10	521%	3097	1.91	360.5	39	Europe
Netherlands	52,368	12	53,873	11	454%	7859	1.64	931.0	17	Europe
Australia	53,825	11	52,952	12	447%	921	2.26	1,375	14	Oceania
Sweden	51,242	13	51,892	13	438%	1060	1.46	540.8	24	Europe
Austria	50,023	14	51,330	14	433%	562	1.70	462.6	28	Europe
Finland	48,869	16	50,774	15	428%	556	1.47	280.7	45	Europe
Hong Kong SAR	49,334	15	50,460	16	426%	314	1.46	385.3	34	Asia
Germany	46,564	18	47,992	17	405%	2468	1.10	3,982	4	Europe
San Marino	47,280	17	47,932	18	404%	60.1	0.70	1,621	176	Europe
Canada	46,213	19	47,931	19	404%	0.75	1.76	1,812	10	North America
Belgium	45,176	20	45,980	20	388%	1952	1.30	529.6	25	Europe
Israel	42,823	21	44,474	21	375%	1506	3.07	410.5	32	Asia
Japan	40,847	24	43,043	22	363%	1431	0.70	5,413	3	Asia
France	41,761	22	42,644	23	360%	399	1.26	2,772	6	Europe
New Zealand	40,634	25	42,084	24	355%	560	2.70	216.2	53	Oceania
United Kingdom	41,030	23	40,392	25	341%	1693	1.45	2,717	7	Europe
United Arab Emirates	37,750	26	37,375	26	315%	3017	2.52	414.0	31	Asia
Italy	32,947	28	33,431	27	282%	3944	0.54	2,014	8	Europe
The Bahamas	33,261	27	33,286	28	281%	145	-0.56	12.82	135	North America
Puerto Rico	31,538	29	32,100	29	271%	1186	-0.69	100.2	65	North America
Malta	30,650	31	32,019	30	270%	81.0	4.32	15.79	125	Europe
Korea	31,431	30	31,246	31	264%	773	2.22	1,627	12	Asia

40

Notiamo infatti come tra i trentuno paesi riportati, disposti in ordine decrescente secondo il loro prodotto interno lordo pro capite, laddove il grafico offre inoltre dati concernenti la crescita economica ed il prodotto interno lordo, figurino solo parzialmente i dieci premiati dal SDSN nel primo grafico analizzato, ed ancora come questi risultino surclassati da ben altre economie che certo non fanno vanto di politiche progressiste in termini di controllo dell'inquinamento o simili. Il quesito, allora, è se lo sfruttamento delle energie rinnovabili e gli investimenti ed il progresso nell'ambito della sostenibilità non presentino alcun grado di correlazione con la sfera economica ma solo con la qualità della vita o se, più semplicemente, gli sforzi finora spesi facciano riferimento ad un intervallo di tempo troppo breve perché possano garantire risultati notevoli. Fortunatamente, gli studi sembrerebbero propendere per la seconda ipotesi. Facciamo in particolare riferimento al report<sup>41</sup> pubblicato nel 2018 dalla NCE, acronimo per New Climate

<sup>40</sup>Grafico riportato all'indirizzo <http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-capita-ranking.php>, scaricato e consultato in data 27/07/2020

<sup>41</sup> Documento scaricabile all'indirizzo <http://newclimateeconomy.net/content/global-reports>

Economy, organizzazione internazionale in partnership con l'Organizzazione delle nazioni unite e la Banca Mondiale attiva dal 2014 e finanziata da sette paesi, quali Regno Unito, Norvegia, Colombia, Svezia, Etiopia, Indonesia e Corea del Sud, nonché formata da ex capi di stato ed altri importanti esponenti del mondo economico, che si occupa di evidenziare di anno in anno l'evolversi del rapporto tra economia ed ambiente sottolineandone i profitti ed i vantaggi che derivano dalla crescente sinergia tra le due sfere anche tramite il seguente grafico:

Figure A  
The Global Benefits of a Decisive Shift to a Low-carbon Economy when Compared with Business-as-usual.



Note: The results cited for the US\$26 trillion in direct economic benefits are cumulative for the 2018-2030 period, whereas the other data points reported are for the year 2030.  
Source: Garrido, L., Fazekas, D., Pollitt, H., Smith, A., Berg von Linde, M., McGregor, M., and Westphal, M., 2018. Forthcoming. Major Opportunities for Growth and Climate Action: A Technical Note. A New Climate Economy contributing paper. To be available at: <http://newclimateeconomy.net/content/technical-notes-and-fact-sheets>.

42

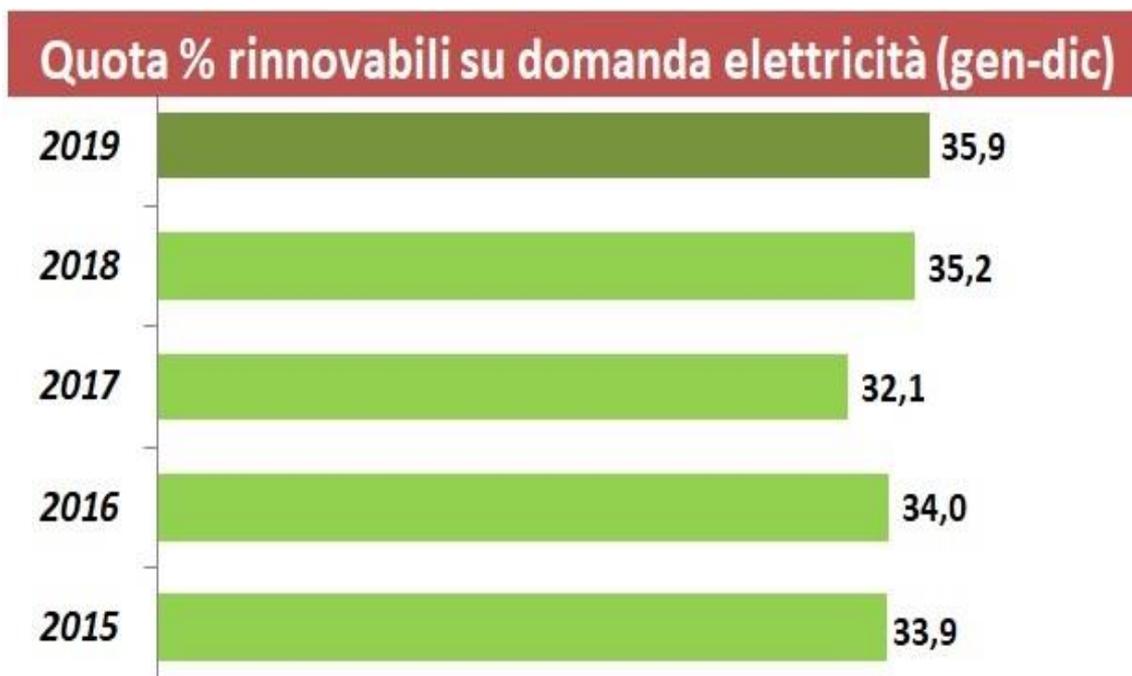
Come reso per immagine, se l'economia mondiale mutasse le attività di produzione sulle quali poggia caratterizzandosi per una sempre minore emissione di gas inquinanti, in dollari sarebbe possibile ottenere un profitto complessivo pari 26 trilioni (per dare un'idea del volume di questa cifra, ricordiamo che il prodotto interno lordo dell'intero pianeta è stato registrato pari, nel 2019, a "soli" 142 trilioni) in più

<sup>42</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://www.climateforesight.eu/jobs-growth/what-are-the-economic-benefits-of-sustainable-growth/>, scaricato e consultato in data 27/07/2020

rispetto a quanto sarebbe possibile maturare lasciando la struttura della nostra economia del tutto invariata. Per raggiungere questo risultato fondamentale, assieme agli altri indicati nel grafico e che pertanto non saranno oggetto di ulteriore analisi, sarà cruciale il ruolo giocato da due categorie, ossia le imprese private e le istituzioni politiche: mentre a quest'ultime viene richiesto di rendere progressivamente più rilevanti gli incentivi a favore di una configurazione sempre più sostenibile delle attività svolte e di aumentare la *disclosure*, ossia, letteralmente, la "divulgazione" e quindi il grado di consapevolezza di ognuno circa queste tematiche perché spontaneamente sorgano iniziative a favore del raggiungimento di questi fini, alle prime viene richiesto il compimento di uno sforzo ancora maggiore, ossia ripartire da zero circa la strutturazione delle proprie catene del valore avviando dei processi di riconfigurazione che, nel tempo, restituiscano un volto del tutto differente all'impresa stessa ed alle attività da essa poste in essere, secondo le modalità analizzate nel capitolo e di cui, nel quarto, daremo un esempio chiaro ed esplicativo prendendo a modello il caso ERG.

## **2.2 Il Mercato delle Energie Rinnovabili in Italia e in Europa a confronto: i paesi più virtuosi ed i vantaggi conseguiti**

Circa la situazione delle energie rinnovabili nel nostro paese, è innanzitutto opportuno sottolineare che questo mercato ha attivato fino ad oggi 3 milioni di posti di lavoro e ha generato un fatturato pari a 177 miliardi di euro per 30 miliardi di euro in valore aggiunto, contribuendo perciò sensibilmente allo sviluppo dell'economia del nostro paese. Quindi, rileviamo un trend estremamente positivo che dal 2015 ad oggi, con una sola debacle nel 2012, si caratterizza, come esplicitato nel grafico riportato:



43

Per una crescita media annua di X punti percentuali. Noto è pertanto il rapporto tra la domanda nazionale complessiva di energia elettrica, pari nel 2019 a 316,6 TWh, e la frazione apportata da fonti non negativamente impattanti l'ambiente per 114,6 TWh. È importante segnalare che solo dal 2014 i consumatori nazionali hanno mostrato un interesse crescente nei confronti della energia green, laddove, di contro, la domanda avente oggetto quest'ultima fino a quell'anno si caratterizzava per un trend decisamente negativo :

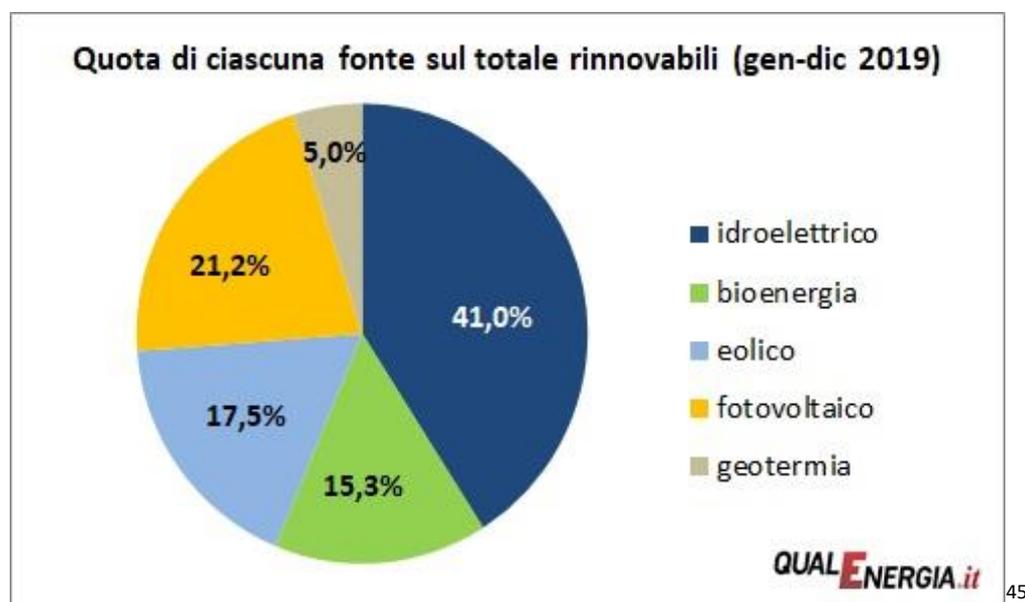


44

<sup>43</sup> Grafico riportato all'indirizzo [https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2020/01/quota-fer\\_dic2019.jpg](https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2020/01/quota-fer_dic2019.jpg), scaricato e consultato in data 27/07/2020

<sup>44</sup> Grafico riportato all'indirizzo [https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2020/01/fer-dom\\_dic2019.jpg](https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2020/01/fer-dom_dic2019.jpg), scaricato e consultato in data 27/07/2020

Al fine di entrare maggiormente nel particolare, affrontiamo la distribuzione di energia rinnovabile in considerazione delle sue differenti fonti di produzione:



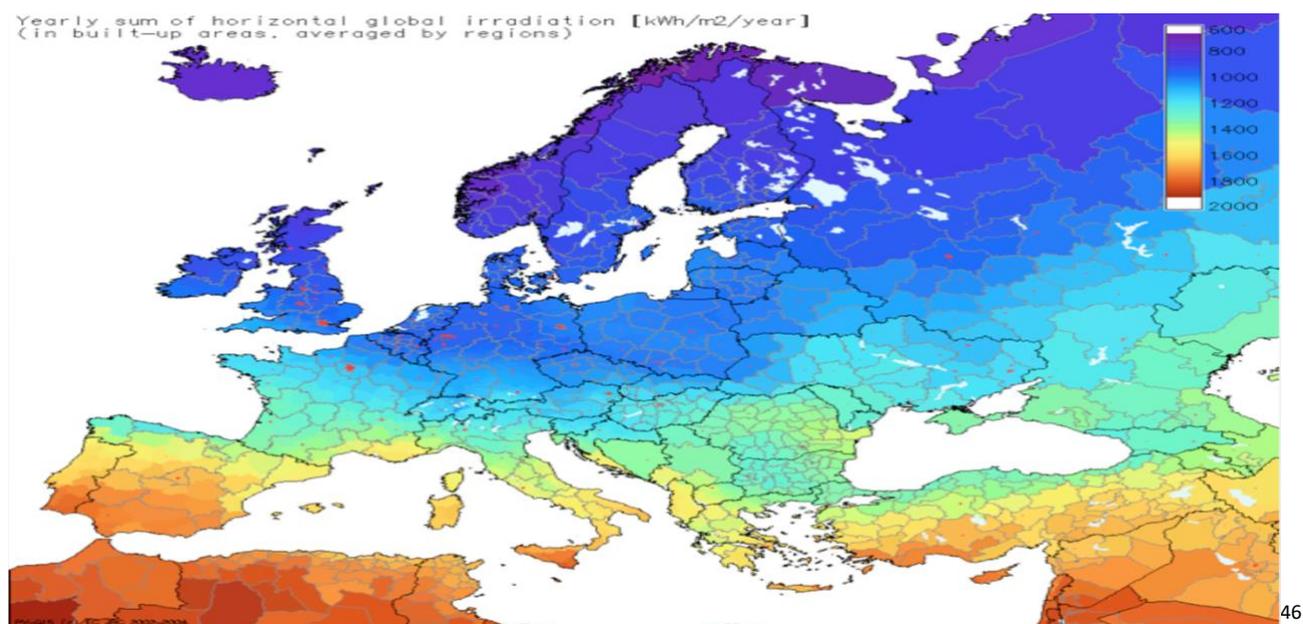
### 2.3 Il Settore dell'Idroelettrico

La prima posizione è occupata con un deciso stacco da tutte le altre fonti dall'idroelettrico, conseguenza naturale della conformazione geografica della penisola italiana caratterizzata da sviluppi orografici e quindi corsi d'acqua che la attraversano sia orizzontalmente, pensiamo ora alle Alpi, che verticalmente, ora agli Appennini. Delle basi certamente solide, ma non sufficienti a controbilanciare delle falle innegabili, laddove, innanzitutto, dei 4300 impianti presenti in Italia una percentuale sostanziosa vanta oltre 70 anni di operatività; il naturale fenomeno di obsolescenza che ne consegue fa sì che, se non verranno effettuate delle opere di ammodernamento, nei prossimi 10 anni a parità di costi saranno prodotti 4,4TWh in meno rispetto a quanto sarebbe possibile produrne. Rispetto all'intero contesto europeo, tuttavia, l'Italia si colloca comunque per quantità di energia prodotta in quarta posizione, subito dietro, nell'ordine, a Norvegia, Turchia e Francia, le quali producono ogni anno, rispettivamente, 32671 MWh, 28503 MWh e 25557 MWh, contro i 22593 MWh registrati in Italia nel 2019.

<sup>45</sup> Grafico riportato all'indirizzo [https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2020/01/fer-su-fer\\_dic2019.jpg](https://cdn.qualenergia.it/wp-content/uploads/2020/01/fer-su-fer_dic2019.jpg), scaricato e consultato in data 27/07/2020

## 2.4 Il Settore del Fotovoltaico

In seconda posizione si attesta l'energia solare; è piuttosto curioso sottolineare che fino al 2010 la quota di energia rinnovabile derivante da pannelli fotovoltaici è stata nel nostro paese pressoché nulla, nel 2013 appena il 7%, salvo poi crescere ad un ritmo sostenuto grazie all'installazione di, oggi, oltre 700.000 impianti di produzione. Un traguardo che ha richiesto sicuramente degli investimenti voluminosi ma altrettanto consapevoli, se consideriamo che, come evidenziato dal seguente grafico, il nostro paese vanta uno tra i più alti livelli di irraggiamento solare in Europa:



Nel 2019, pertanto, l'Italia si è collocata ben seconda nella classifica dei paesi europei per produzione di energia solare, dietro soltanto alla Germania la quale, pur potendo fare affidamento ad una esposizione solare nettamente meno voluminosa rispetto a quella sud-europea, ancora come evidenziato dal grafico sopra, è riuscita a produrre approssimativamente l'8% dell'energia solare consumata in tutto il mondo; un risultato che stupisce solo relativamente se consideriamo che l'impianto di Montalto di Castro, il più produttivo in Italia, produce annualmente "solo" 84,2MWh, contro i ben 145 MWh annui raggiunti nel 2019 dall'impianto tedesco del parco di Neuhardenberg.

---

<sup>46</sup> Grafico tratto dal documento consultabile all'indirizzo [https://www.unirc.it/documentazione/materiale\\_didattico/599\\_2012\\_327\\_14541.pdf](https://www.unirc.it/documentazione/materiale_didattico/599_2012_327_14541.pdf), scaricato e consultato in data 28/07/2020

## 2.5 Il Settore dell'Eolico

Segue l'energia eolica la quale, con i suoi oltre 5000 impianti installati in Italia, partecipa alla produzione di energia rinnovabile per approssimativamente 10 GW all'anno. Un contributo pregevole, ma che pure, contestualmente, segnala una certa arretratezza dell'Italia rispetto al resto d'Europa dove altri paesi, come la Danimarca, dove ad esempio il 47% dell'energia elettrica consumata nel 2019 è stata prodotta dai parchi eolici, quindi la Germania ed il Belgio, appunto caratterizzate da frazioni ben più corpose di energia elettrica derivante dalla tecnologia eolica. Questo importante gap del nostro paese rispetto ad altre realtà europee è da attribuirsi ad una certa accidia da parte della dimensione politico burocratica italiana, restia a favorire il progresso della tecnologia eolica consentendo, ad esempio, la costruzione di parchi off-shore, le cui turbine poggino cioè non sulla terra ferma ma in mare, sul fondale o galleggianti, la soluzione di riferimento nei paesi più virtuosi precedentemente citati. Una scelta questa che, secondo l'Ingegnere e consulente internazionale Alex Sorokin, è almeno nel nostro paese da considerarsi obbligata se si considera il potenziale inespresso di regioni come la Sardegna che, con approssimativamente 5000 km quadrati di terreno marino idoneo, potrebbe da sola arrivare a produrre annualmente 10.000 MWh.

## 2.6 Il Settore delle Biomasse

Passiamo perciò alla penultima posizione, occupata dalla bioenergia, ossia l'energia elettrica ottenuta tramite il processo di combustione delle biomasse che, senza velleità di divulgazione scientifica, ci limiteremo a definire in questa sede come materiale di natura prevalentemente vegetale il quale, quando sottoposta a temperature elevate, non produce in quantità significative esalazioni e/o scarti nocivi per l'ambiente. Il punteggio percentuale povero che risulta dal grafico suggerisce la, almeno per ora, altrettanto scarsa considerazione di cui questa fonte gode nel nostro paese. La ragione di questo fenomeno va ricercata nelle polveri sottili ed altri inquinanti che, a ben vedere, questi materiali rilasciano non solo nel processo di lavorazione ma anche, e soprattutto, nelle successive fasi di utilizzo (si pensi a stufe e pellet); è improbabile che la situazione cambi nel futuro prossimo considerando la cancellazione degli incentivi economici riservati alle aziende impegnate nella produzione di energia derivante da biomasse e bioliquidi derivante da un recente intervento del governo.

## 2.7 Il Settore Geotermico

Veniamo ora all'ultima posizione occupata dall'energia geotermica, per tale intendendosi la generazione di energia elettrica conseguita mediante lo sfruttamento di fonti naturali di calore, distinte in sorgenti idrotermiche, geopressurizzate e petrotermiche, a seconda della profondità cui sono rinvenute. In Italia, appunto, è questa la fonte rinnovabile meno diffusa, laddove infatti lungo tutto il territorio i pochi impianti presenti si concentrano in Toscana, dove peraltro si trova il primo impianto geotermico mai costruito al mondo, quello di Larderello, con una capacità produttiva annua pari a 120 MWh. Dalla qual cosa deriva naturalmente che l'apporto alla produzione nazionale di energia elettrica di questo settore sia minimo: il complesso di impianti nazionali non si spinge oltre i 1372 MWh annui. Queste cifre potrebbero apparentemente giustificare la scarsità di investimenti sia pubblici che privati nel settore nostrano, ma sarebbe un errore giacché, a ben vedere, il nostro paese presenta, latente, un potenziale invidiabile, dove solo in Campania è stata stimata la presenza di terreni idonei a produrre approssimativamente 13 GW annui, e così in Sicilia e persino nella regione Laziale. Questi studi effettuati sul territorio al momento non hanno tuttavia smosso flusso di investimento alcuno, anzi, principalmente a causa di numerose proteste portate avanti da altrettante associazioni ambientaliste che, irrimediabilmente, hanno finito col rallentare il processo di sviluppo del mercato. Quest'ultime denuncierebbero infatti gli impianti geotermici di provocare, con la loro attività, il rilascio dal terreno di numerosi gas inquinanti, dove però, finora, ognuna di queste istanze è stata respinta perché giudicata inconsistente dai tribunali competenti. È però opportuno specificare che, anche qualora, nel tempo, ogni dubbio circa l'effettiva natura inquinante dell'energia geotermica venisse confutato, questa fonte, al pari di qualsiasi altra sia essa o meno rinnovabile, presenta degli evidenti limiti, come avremo modo di esplorare nel prossimo capitolo. Nel frattempo, in Europa, la situazione è nettamente diversa, con l'Islanda a fare scuola: il paese, che si appoggia esclusivamente a fonti energetiche rinnovabili, trae dal settore geotermico il 25% della produzione elettrica annua, grazie alla quale a costi limitati e ad impatto zero viene assicurato riscaldamento adeguato alle abitazioni e vengono prodotti vantaggi per i più importanti settori economici nazionali quali l'orticoltura, la serricoltura e, incidentalmente, persino il turistico (la sola zona termale denominata "blue lagoon" ha attirato nel 2016 oltre un milione e mezzo di turisti, dove la popolazione islandese non tocca neanche i 400.000 abitanti). Non a caso, d'altronde, alle Nazioni Unite, in occasione del Climate Action Summit la prima ministra Islandese Katrin Jakobsdottir ha dichiarato che l'energia geotermica costituisce "il pilastro del successo economico del nostro paese"<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Citazione tratta dall'articolo consultabile all'indirizzo <https://www.cosvig.it/la-lezione-allonu-dellislanda-paese-100-rinnovabile-grazie-alla-geotermia/>, consultato in data 28/08/2020

### 3.1 FENOMENI DI SUB-OTTIMIZZAZIONE CARATTERIZZANTI LE IMPRESE SOSTENIBILI: DOMANDA IN CRESCITA E OFFERTA LIMITATA

Appare ora lecito domandarci se, nel lungo termine, il concretizzarsi di un mondo alimentato esclusivamente da energia sostenibile una prospettiva a tutti gli effetti realizzabile. In sostanza, è verosimile che il complesso oggi esistente di imprese, aziende e, in generale, di enti produttivi possa mantenere invariate o eventualmente migliorare le proprie performance qualora i combustibili fossili e qualsiasi altra fonte energetica inquinante fossero escluse dall'equazione? La risposta, almeno secondo un preparatissimo collettivo di ben novantuno ricercatori i cui paper sono stati pubblicati su tredici diversi giornali accademici<sup>48</sup>, è assolutamente sì, addirittura "appena" in trent'anni, per quanto, laddove su questo punto è rilevata universale concordia, sarà necessario assoluto sostegno da parte di istituzioni governative, organizzazioni sovranazionali ed imprese stesse. L'obiettivo ultimo di questo pool di accademici è, in sostanza, sfatare le basi del pensiero opposto di Gregory Boyce<sup>49</sup>, chief executive della Peabody energy corporation, per il quale un mondo alimentato ad energia pulita era semplicemente impensabile. Per comprendere chi tra i due poli abbia più probabilità di sostenere la tesi corretta assumiamo come oggetto di osservazione gli USA, che avremo poi modo di analizzare ulteriormente in questo capitolo, mettendo nello specifico a confronto la crescita degli impianti a carbone con quella dei parchi eolici e solari:

---

<sup>48</sup> I paper menzionati sono riportati dal documento, scaricato e consultato in data 02/09/2020, rinvenibile al seguente indirizzo <https://web.stanford.edu/group/efmh/jacobson/Articles/I/CombiningRenew/100PercentPaperAbstracts.pdf>

<sup>49</sup> Maggiori informazioni concernenti detto manager sono rinvenibili [al seguente indirizzo](#)

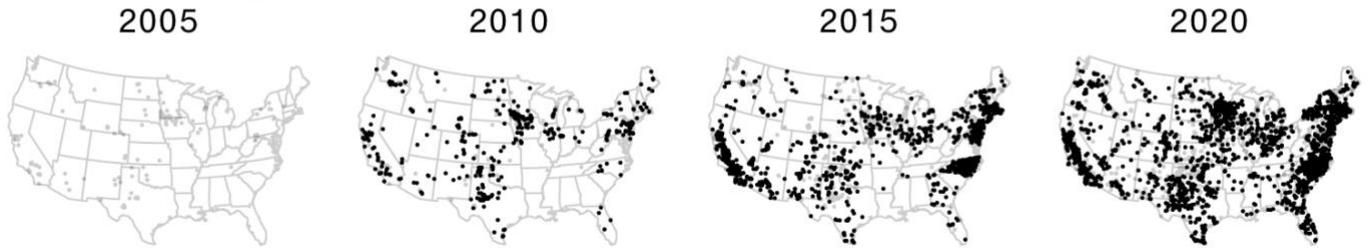
## Solar and Wind Take Off as Coal Fades Away

● New plant added during 5-year period ● Existing plant

### Coal plants



### Solar and wind plants



50

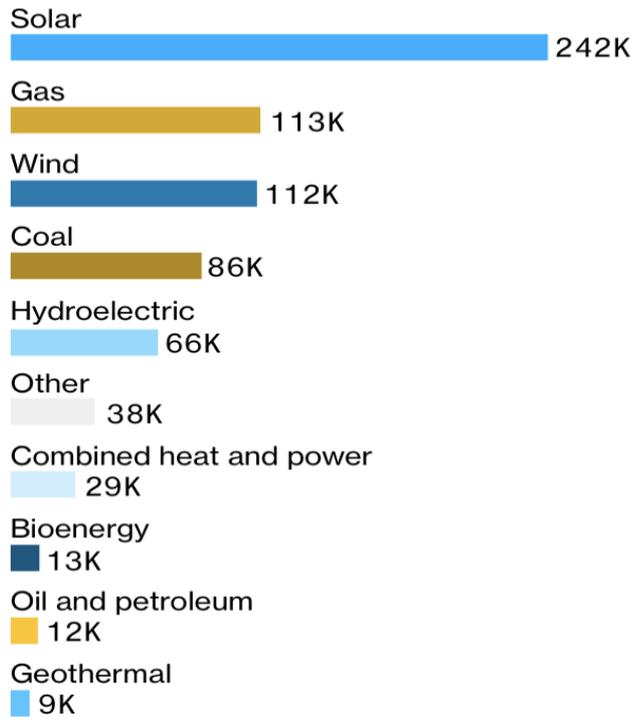
Basandoci sui dati fornitici da Bloomberg e utilizzando appunto gli USA come benchmark, risulta evidente la maggiore velocità in termini di diffusione degli impianti green contro quelli tradizionali, laddove le ragioni alla base di questo fenomeno sono da ricercarsi nei maggiori volumi di profitto che i primi offrono rispetto quest'ultimi data la minor mole di spese generali ed in termini di manutenzione che si accompagnano a questo genere di strutture: se un impianto di produzione di elettricità alimentato a gas naturale impone spese oscillanti tra i 122 ed i 162 dollari per alimentare fino a 650 abitazioni famigliari per un'ora, mantenendo ferme queste variabili i pannelli solari impongono invece una spesa massima di 111 dollari ed una minima di 31 dollari<sup>51</sup>. Non solo: la proliferazione di impianti produttori energia sostenibile pure si accompagna ad un numero in crescita di posizioni lavorative offerte. Mantenendo il nostro focus sugli Stati Uniti, all'alba del 2020 complessivamente il mercato dell'energia pulita occupa in termini di posizioni lavorative una quantità di lavoratori ben maggiore di quella attualmente impiegata nel mercato del gas naturale e del carbone:

<sup>50</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-can-renewable-energy-power-the-world/>, scaricato e consultato in data 02/09/2020

<sup>51</sup> Stime riportate all'indirizzo <https://www.nytimes.com/2020/07/06/business/energy-environment/renewable-energy-natural-gas.html>, consultato in data 02/09/2020

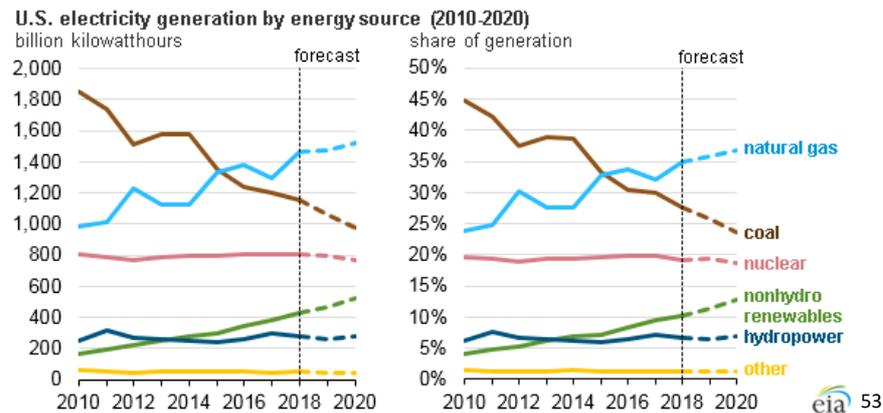
## Solar Leads Power Jobs

U.S. electric power generation jobs



52

Questi fattori si accompagnano perciò ad una importante inversione di tendenza negli USA e così nel resto del mondo, ossia una quota sempre minore di energia elettrica resa disponibile dalle fonti energetiche tradizionale progressivamente sostituite da quelle alternative:

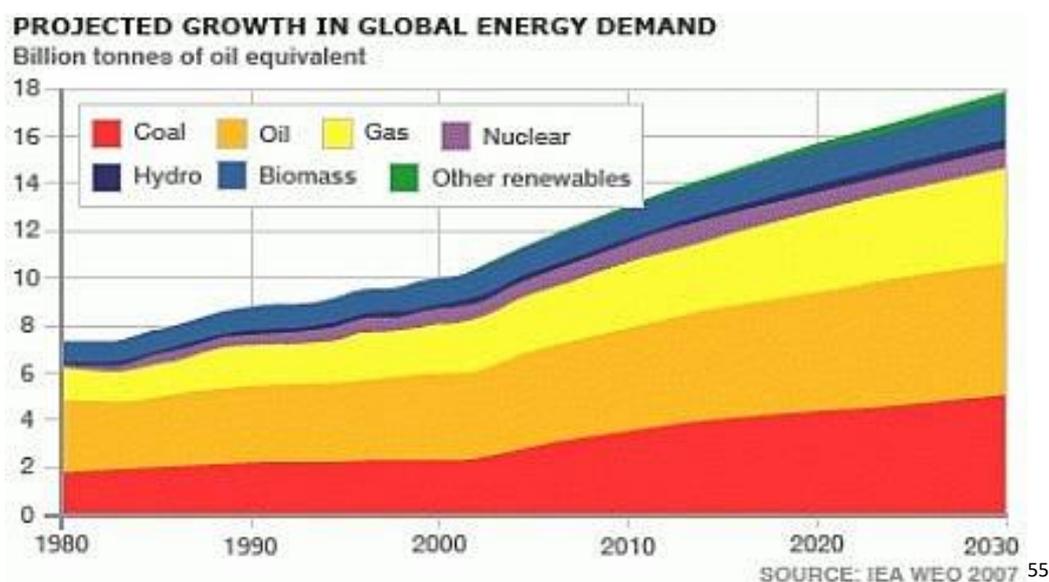


Pur tuttavia, alcune perplessità persistono: innanzitutto, nonostante la diffusione di dette centrali caratterizzate da un grado di inquinamento certo più contenuto rispetto alle loro predecessori, i più evidenti sintomi correlati al fenomeno del Climate Change continuano a manifestarsi con forza crescente,

<sup>52</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-can-renewable-energy-power-the-world/>, scaricato e consultato in data 02/09/2020

<sup>53</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=42655>, scaricato e consultato in data 02/09/2020

questo sia per l'attuale, importante parte ancora giocata dalle fonti energetiche tradizionali, sia per, come vedremo in questo capitolo, la scarsa incisività dei contributi finora offerti dagli enti istituzionali. Altresì, è opportuno sottolineare un diffuso scetticismo verso le energie rinnovabili stesse, riferito in particolare alla loro effettiva affidabilità. Ci si chiede, in sostanza, se strumentazioni così dipendenti da fattori esterni e quindi imprevedibili come quelli meteorologici possano, qualora sostituissero del tutto i preesistenti carboni fossili, garantire la stessa costanza nell'approvvigionamento energetico. Effettivamente, è riconosciuta la suddivisione delle energie rinnovabili in programmabili e non programmabili, la quale si fonda sulla circostanza che la particolare fonte considerata possa o meno erogare su richiesta un maggiore quantitativo di energia, data la disponibilità di materia prima, qualora ve ne sia bisogno. Rientrano nel novero delle programmabili l'energia solare e l'energia eolica, non a caso quelli, almeno in Italia come visto nel secondo capitolo, occupanti le prime posizioni subito dopo l'idroelettrica per apporto energetico. Un dubbio giustificato, quindi, quello che accompagna le energie rinnovabili, specie considerando i ritmi piuttosto serrati con i quali la popolazione umana aumenta di anno in anno (stimata attualmente all'1,1% annuo, su una base attuale di 7.8 miliardi di uomini<sup>54</sup>) che si accompagna giocoforza ad una ulteriore, esponenziale crescita del fabbisogno energetico mondiale, come esposto nel seguente grafico:

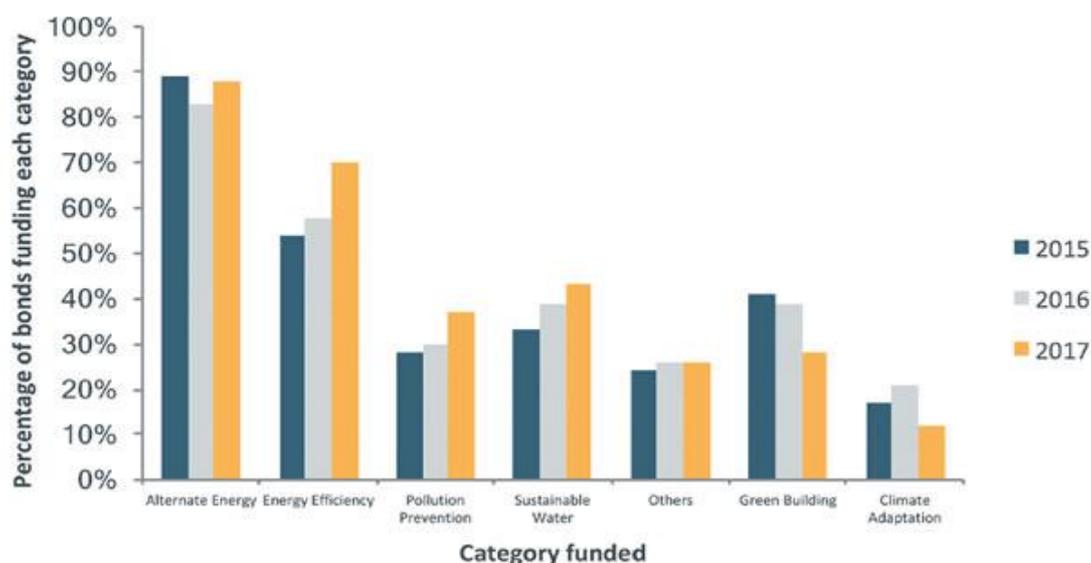


<sup>54</sup>Stime fornite dagli archivi dati della banca mondiale all'indirizzo <https://data.worldbank.org>, consultati in data 02/09/2020

<sup>55</sup> Grafico riportato all'indirizzo [https://www.researchgate.net/figure/Global-energy-demand-projections-Source\\_fig2\\_323783427](https://www.researchgate.net/figure/Global-energy-demand-projections-Source_fig2_323783427), scaricato e consultato in data 02/09/2020

### 3.2 La scarsa Trasparenza dei Green Bond

I Green Bond, come il nome lascia intendere, sono titoli obbligazionari caratterizzati dall'associazione a finanziamenti rivolti a progetti di rilevanza ambientale come quelli rappresentati dal seguente grafico riportato da Bloomberg:



56

Il quale offre peraltro un'interessante panoramica circa i trend di investimento correlati a questi strumenti, laddove è evidente, almeno fino al 2017, un importante focus circa le frontiere energetiche alternative. Prima della loro introduzione sui mercati, avvenuta nel 4 Luglio del 2007 ad opera della Banca Europea degli Investimenti (BEI), il prodotto finanziario maggiormente corrispondente a questa struttura erano, in Italia, le Obbligazioni degli Enti Pubblici Territoriali; come i green bond, infatti, anche queste prevedono il vincolo dei fondi raccolti tramite la loro emissione a progetti specifici. Le somiglianze tuttavia, cessano già qui giacché, al contrario dei BOR, dei BOP e dei BOC, i green bond non risultano essere disciplinati da apparato normativo alcuno, né in Italia né nel resto del mondo. Piuttosto, il documento illustrante le linee guida per la progettazione di titoli obbligazionari green ha natura non giuridica ed è appunto costituito dalla GBP (Green Bond Principles), pubblicati per la prima volta dalla ICMA (International Capital Markets Association)<sup>57</sup> nel 2018 e da allora aggiornato con cadenza annuale.

Nella prima edizione, l'organizzazione no-profit svizzera analizza le quattro componenti che contraddistinguono un titolo obbligazionario generico da un Green Bond:

<sup>56</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://www.environmental-finance.com/content/the-green-bond-hub/the-green-bond-evolution.html>, scaricato e consultato in data 02/09/2020

<sup>57</sup> Il sito ufficiale dell'Organizzazione è rinvenibile all'indirizzo <https://www.icmagroup.org/>

- “use of proceeds”, ossia “impiego dei fondi”: perché un titolo obbligazionario possa essere incluso nel novero dei green bond è innanzitutto opportuno che i fondi raccolti siano impiegati in settori specifici quali l’energia rinnovabile, l’efficienza energetica, la prevenzione ed il controllo dell’inquinamento, la conservazione della biodiversità terrestre ed acquatica, l’architettura ecosostenibile, economia circolare nonché progetti che veicolino l’adattamento al fenomeno del Climate Change.
- “Process for Project Evaluation and Selection”, ossia “valutazione e selezione del progetto”: viene sottolineata l’importanza nella fase precedente all’investimento attribuita alla chiarezza e la trasparenza con la quale il soggetto emittente comunica al potenziale investitore la categoria tra le sopra menzionate nella quale il progetto che verrà sovvenzionato tramite i fondi raccolti si identifica, quali obiettivi concreti si propone di perseguire e come, quindi quali sono le modalità di prevenzione, ed eventualmente assorbimento, dei rischi.
- “Reporting”: il soggetto emittente deve instaurare e mantenere costante e trasparente un flusso informativo tra esso e l’investitore avente oggetto i progetti finanziati tramite i fondi raccolti, una descrizione relativa a ciascuno di essi ed il loro peso specifico in riferimento all’intero asset. L’ICMA invita i soggetti emittenti di green bond a realizzare questo punto tramite la pubblicazione report annuali.
- “Management of Proceeds”, per tale intendendosi l’attività di gestione dei fondi correlati.

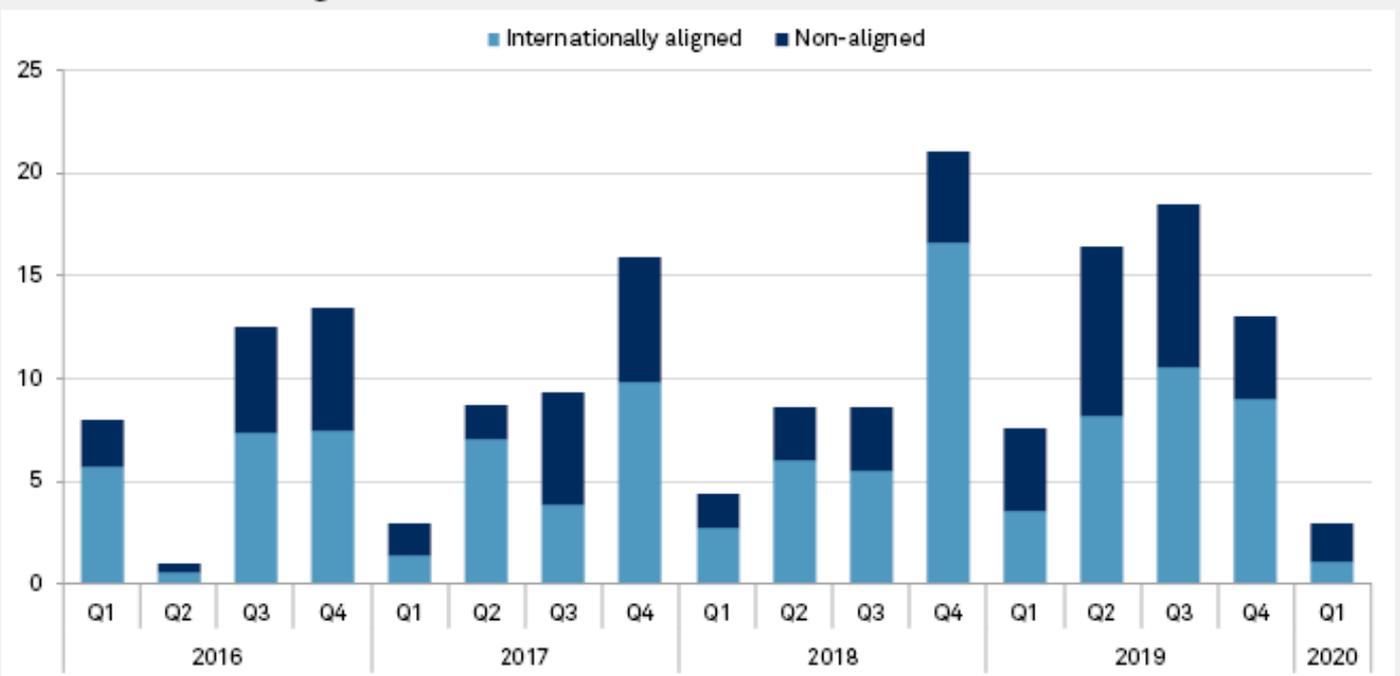
La sezione finale del documento prosegue analizzando delle ipotesi di meccanismi di controllo esterno che possano sopperire all’assenza di una base giuridica disciplinante la materia. Tra queste, figurano

- Second party opinion: trattasi di una valutazione concernente il grado di adeguatezza delle attività finanziate dai fondi raccolti tramite l’emissione di titoli obbligazionari green rispetto all’obiettivo perseguito e/o ai Green Bond Principles stilati dall’ICMA. Viene elaborata da un’istituzione avente competenze specifiche in materia di green economy, circular economy, sustainability, ecc. ecc.
- Certificazione: al fine di convincere i possibili acquirenti della sussistenza della componente green insita nei propri titoli obbligazionari, gli emittenti di quest’ultimi sovente richiedono a soggetti esterni il rilascio di una “certification” apposita successiva ad indagini contestuali, volte ad accertarsi della conformità dell’obbligazione e di chi la rilascia ad un determinato insieme di principi.

- Green Bond Rating: dal 2007 ad oggi, in risposta alla esponenziale espansione del mercato dei prodotti finanziari green, sono sorte numerose istituzioni denominate ESG (Environmental, Social and Governance) rating agencies, le quali, proponendo un business model del tutto analogo a quello proprio delle agenzie di rating canonicamente intese, propongono ai loro clienti un'attività di valutazione avente oggetto non il valore del credito degli emittenti presi in esame bensì gli output positivi aventi incidenza ambientale dei loro progetti.

A ben vedere, ognuna delle soluzioni elaborate dall'ICMA consta di un fattore comune, ossia l'intervento di un soggetto esterno, logicamente subordinato al pagamento del corrispettivo per i servizi resi. In economia, questo tipo di presupposto genera un fenomeno comunemente noto come conflitto di interessi, per tali intendendosi quelli contrastanti tra, nel caso esaminato, gli emittenti di Green Bond, che sperano in una valutazione positiva e quindi adatta a stimolare le offerte del pubblico, e gli acquirenti di questa stessa tipologia di strumenti finanziari, i quali piuttosto pretendono una valutazione imparziale che possa indirizzare le loro risorse in surplus verso opportunità di investimento davvero sostenibili. In mezzo, si frappone appunto la figura della ESG rating agency, che non solo riceve denaro dalle imprese che è chiamata a valutare, ma potrebbe essere ulteriormente portata a condizionare la propria attività valutativa in ragione della possibilità, in caso contrario, di vedere i propri rapporti coi clienti interrotti per volontà di questi ultimi in ragione di metriche di giudizio eccessivamente severe se rapportate a quelle adottate dalla concorrenza. Appare allora lecito interrogarsi se le modalità di controllo come preventive, ossia le linee guida predisposte dall'ICMA, così prepostere, ossia gli interventi valutativi delle società di rating, siano sufficienti ad assicurare gli investitori circa la bontà delle scelte operate contestualmente al loro portafoglio. Sfortunatamente, recenti fatti portati alla luce dalla cronaca ben esprimono le fallacie di questi meccanismi: in Cina, ad esempio, uno dei principali emittenti di green bond come avremo modo di vedere, approfittando della valenza non giuridica e quindi non coercitiva delle indicazioni dell'ICMA, la Banca Popolare Cinese ha, almeno fino al 2019, disatteso le indicazioni elargite da qualsiasi ente specializzato procedendo con l'emissione di titoli definiti green nessun altro ente al mondo avrebbe pensato di poter definire tale; Nello specifico, il grafico appena riportato esplicita come dal 2016 ad oggi una percentuale costantemente ragguardevole dei green bond emessi da emittenti cinesi in realtà non risulti compatibili con gli standard fissati da alcun osservatorio esterno (in questo caso la CBI, Climate Bond Initiative).

## Volume of Chinese green bond issuance (US\$B)\*



Data compiled May 15, 2020.

\* Volume includes green bonds that have been identified with certainty by the Climate Bonds Initiative as aligned with international standards. Excludes bonds that have insufficient information to be qualified as internationally aligned.

Internationally aligned green bonds are limited to those where at least 95% of proceeds are designated for green projects aligned with the Climate Bonds Taxonomy.

Source: Climate Bonds Initiative

58

Anche le società che si occupano di ESG rating non possono dirsi del tutto scevre da errori: un recentissimo studio condotto da Florian Berg, Julian F. Koelbel e Roberto Rigobon<sup>59</sup>, ricercatori presso la prestigiosa MIT Sloan school of Management, ha evidenziato le enormi discrepanze caratterizzanti i risultati cui sono giunte diverse società leader operanti nel settore (nello specifico: Vigeo Eiris, RobecoSAM, asset4, MSCI, KLD e Sustainalitycs) in merito alle stesse aziende osservate, questo sulla base di tre elementi:

- I differenti attributi presi in considerazione da ciascuna società di rating; ad esempio, mentre una potrebbe considerare il fattore lobbying, l'altra potrebbe altresì ignorarlo;
- Le differenti modalità di valutazione degli stessi fattori: per valutare la parità di genere all'interno di un'azienda, una rating agency potrebbe mettere a rapporto il numero totale di lavoratrici con il

<sup>58</sup>Grafico riportato all'indirizzo <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/china-green-bond-issuance-rebounds-after-falling-to-lowest-in-over-3-years-in-q1-58625319>, scaricato e consultato in data 02/09/2020

<sup>59</sup> Berg, Florian and Kölbel, Julian and Rigobon, Roberto, Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings (May 17, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3438533> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3438533>

numero complesso di impiegati, mentre un'altra potrebbe invece effettuare delle considerazioni esclusivamente inerenti il numero di donne che ricoprono posizioni di rango più elevato;

- Infine, è opportuno considerare che uno stesso attributo può godere di importanza maggiore o minore a seconda della società di rating che lo sta valutando. Una, infatti, potrebbe condizionare la valutazione complessiva effettuata soprattutto sulla base del sopracitato fattore lobbying, mentre un'altra potrebbe invece attribuirgli un peso molto meno incidente.

Ci domandiamo allora come un investitore debba relazionarsi agli esg rating correlati alle aziende nel suo portafoglio o che potenzialmente potrebbero entrarvi; citando Alex Edmans, professore di Finanza presso la London school of economics:

*“That we can't rely on ratings – but need to deeply understand a company, talk to management, and take into account its strategic context”.*<sup>60</sup>

In sostanza, fintanto che sarà presente un rilevante livello di divergenza tra le valutazioni di questo tipo concernenti la stessa impresa osservata non sarà possibile considerare quest'ultimo fattore necessario e sufficiente per strutturare le proprie decisioni di investimento, laddove pure costituiscono un interessante punto di partenza purché prosegua con una ulteriore e più da vicino attività di analisi.

### **3.3 Discrasie tra l'impegno delle imprese green e l'incuria degli enti governativi: la barriera costituita dall'assenza di interventi normativi adeguati**

Se da una parte è evidente più che mai l'assoluta importanza costituita dal raggiungimento degli obiettivi perseguiti dalle imprese che possono oggi definirsi “green” e quindi sostenibili, caratterizzati da un insieme di attività non solo impattanti non negativamente sull'ambiente circostante ma addirittura in grado di apportare dei vantaggi e miglioramenti concreti quest'ultimo e le comunità che lo abitano, dall'altro stupisce non poco la fragilità degli interventi finora posti in essere dagli enti istituzionali, ossia gli unici, a ben vedere, in grado di stabilizzare i risultati finora raggiunti tramite interventi normativi adeguati. Per comprendere meglio, osserviamo quali paesi si sono all'alba dello scorso anno distinti come i primi cinque al mondo per valore complessivo correlato ai green bond emessi, una metrica forse non corretta in termini assoluti, soprattutto se paragonata alle valutazioni più raffinate viste nel secondo capitolo, ma che pure funge innegabilmente da indicatore rilevante:

---

<sup>60</sup> Citazione di Alexander Edmans, professore di finanza presso la LSE, [riportata al seguente articolo](#)

USA	34.2 miliardi
Cina	31 miliardi
Francia	14.2 miliardi
Germania	7.6 miliardi
Paesi Bassi	7.4 miliardi

61

E' innanzitutto evidente un importante stacco rispetto alla terza posizione e successive dei due occupanti delle prime posizioni i quali, con un valore complessivo in green bond per 65.2 miliardi, coprono approssimativamente il 70% del valore rappresentato, e stupisce che ha raggiungere questo traguardo siano due tra i paesi più inquinati, e inquinanti, al mondo. Innanzitutto l'America che, proprio all'alba del 2020, ha espresso la volontà di abrogare il regolamento "*waters of the united states of America*", frutto degli sforzi della precedente amministrazione Obama, che nei cinque anni nei quali è stato in vigore ha contribuito in maniera sostanziale a contrastare il prosciugamento dei flussi d'acqua del territorio americano al contempo limitando il rischio di inondazioni, a rendere disponibile una maggiore quantità di acqua potabile per un maggior numero cittadini nonché a ripristinare una parte sostanziosa della fauna marina americana, generalmente sottoposta a grandi rischi. E' questo solo uno dei numerosi esempi che rendono evidente perché oggi gli stati uniti d'America costituiscano il paese universalmente riconosciuto come il più inquinato al mondo, pari forse solo al Brasile, e che quindi evidenzia una realtà incredibilmente paradossale che pure vede questa stessa nazione come la prima in classifica per Carbon Clean 200<sup>62</sup>, agenzia che con cadenza annuale riporta le duecento imprese operanti nell'ambito della sostenibilità più rilevanti dell'anno e nella quale nel 2020 l'America si è appunto confermata come paese "padre" di 39 tra esse, il numero ospitato maggiore tra tutti gli altri paesi al contempo essere quella che più in assoluto intralcia il raggiungimento di risultati rilevanti e percepibili per il contesto ambientale. La Cina non fa certo eccezione, come visto nel paragrafo precedente nel quale abbiamo evidenziato, da una parte, il suo estremo interesse verso i nuovi strumenti finanziari sostenibili e, dall'altra, il grandissimo numero di casi nei quali queste stesse obbligazioni sono state utilizzate per reperire fondi da indirizzare a progetti caratterizzati da natura ben più ambigua. Inoltre, è opportuno segnalare in questa sede un trend negativo connotante l'economia cinese, messo sotto la luce del sole da un'inchiesta del Financial Times<sup>63</sup>, che vede

<sup>61</sup> Dati riportati all'indirizzo <https://www.chinadaily.com.cn/a/201910/28/WS5db63d43a310cf3e35573dbf.html>, consultato in data 02/09/2020

<sup>62</sup> Dati riportati all'indirizzo <https://www.asyousow.org/reports/2020-clean200>, consultato in data 02/09/2020

<sup>63</sup> Dati riportati all'indirizzo <https://www.ft.com/content/be1250c6-0c4d-11ea-b2d6-9bf4d1957a67>, consultato in data 02/09/2020

le istituzioni di quest'ultima stanziare progressivamente meno fondi in progetti aventi oggetto lo sviluppo di energia alternativa, laddove, ad esempio, nel 2020 è stato preannunciato come l'installazione di pannelli solari procederà a rilento di modo che l'energia prodotta dai nuovi impianti sarà inferiore per 40 punti percentuali a quella apportata dagli impianti costruiti nei due anni precedenti.

### 4.1 ERG E LA SUA STORIA<sup>64</sup>: IL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DA OPERATORE OIL A PRODUTTORE DI ENERGIA RINNOVABILE

ERG, acronimo per Edoardo Raffinerie Garrone, nasce nel 1938 quale ditta individuale, di proprietà dell'omonimo fondatore, il cui core business consisteva dapprincipio nel "commercio di prodotti derivati dalla lavorazione del petrolio e del catrame"; questa forma giuridica verrà mantenuta per i successivi vent'anni nonostante fattori come il numero di impiegati, la produttività ed il fatturato aumentino le proprie dimensioni con costanza, al fine, evidentemente, di mantenere l'impianto burocratico ed amministrativo dell'azienda snello e quindi adatto a confrontarsi con un contesto di mercato, quella petrolifera, come avremo modo di osservare estremamente volubile.

Negli anni subito successivi alla sua nascita, l'Azienda ligure gode di una crescita rapida e stabile, complice lo status del petrolio quale fonte energetica primaria, come in Italia così nel resto del mondo, grazie ai costi di acquisizione contenuti delle materie prime, dell'attività di raffinazione correlata quindi, soprattutto, al crescente livello della domanda, bisognosa di un'ampia quantità di energia al fine di sostenere il processo di ricostruzione e re-industrializzazione del paese iniziato nel secondo dopoguerra.

Nel 1956, In seguito alla inaugurazione della raffineria di Genova San Quirico, ERG inaugura un rapporto di collaborazione con la British Petroleum Public Company, ancora oggi riconosciuta tra i più importanti player del settore petrolifero e del gas naturale, compiendo il passo successivo della sua evoluzione durante un periodo storico che, da lì a pochi anni, diverrà alquanto incerto per il mercato di riferimento a causa dall'inasprirsi dei rapporti tra Israele ed i paesi arabi derivante dalla guerra del Kippur, i quali, in segno di rappresaglia nei confronti dei paesi filo-israeliani, decideranno di bloccare improvvisamente le esportazioni di petrolio indirizzate a questi ultimi, causando un brusco aumento dei prezzi del petrolio, evento che passerà alla storia come "prima crisi energetica".

Nel frattempo, nel 1959, l'Azienda sceglie di effettuare la sua prima trasformazione giuridica, divenendo Società in Accomandita Semplice, di modo da semplificare l'accesso al credito bancario e già nel 1965 segue un'ulteriore mutamento della propria forma giuridica, ora in Società Per Azioni, scelta che consente di riformare la governance aziendale affidando l'attività di gestione interamente al management,

---

<sup>64</sup> Il seguente paragrafo è stato elaborato sulla base delle informazioni fornite dal documento consultabile all'indirizzo <https://www.erg.eu/it/chi-siamo/la-nostra-trasformazione>, scaricato e consultato in data 24/08/2020

garantendo perciò un elevato livello di trasparenza che consentirà, entro pochi anni, di accedere più facilmente alla prima quotazione in borsa.

Ad inizio anni 70 il board direttivo sceglie con lungimiranza di dismettere la sopra menzionata raffineria ligure, oramai obsoleta, e di associarsi ad ENI ed alla società IFIL, di proprietà della famiglia Agnelli, nell'opera di costruzione di una nuova raffineria all'avanguardia in Sicilia, territorio scelto non casualmente giacché punto di contatto ideale tra l'Europa e Libia, Algeria e Tunisia, i più rilevanti stati del continente africano in termini di esportazione di greggio.

Nasce così ISAB, Industria Siciliana Asfalti e Bitumi, sede di importanti rivoluzioni nel settore sicché, per la prima volta, l'intero ciclo di produzione di carburante si svolge in ossequio a standard a carattere ecologico particolarmente severi:

1. Neutralizzazione della tossicità dei materiali di scarto prima che gli stessi vengano rilasciati nell'ambiente;
2. Numero limitato di camini nei quali le emissioni nocive vengono fatte confluire al fine di snellire le risorse impiegate nell'attività di monitoraggio;
3. Costruzione di impianti di recupero dello zolfo;
4. Attività di lavaggio del gas di raffineria;
5. Insonorizzazione.

L'iniziativa ha successo, e ciò consente ad ERG di reggere il colpo inflitto nel 1973 dall'embargo sopra menzionato, sopravvivendo alle gravi conseguenze economiche causate dallo stesso.

Nel 1984, al fine di risollevarsi definitivamente, viene approvata la proposta di ampliare la propria catena del valore effettuando un'operazione di integrazione a valle, espandendosi ossia in nel ramo della distribuzione creando la rete ERG Petroli, resa celebre dalla felice scelta di branding delle tre pantere sovrapposte; la manovra si sostanzia tramite l'acquisizione degli ex impianti francesi ELF e Chevron Oil. Rafforzata la stabilità della propria posizione, ERG gode finalmente di tutti i presupposti per poter essere quotata in borsa, accedendo come preannunciato al Sistema Telematico delle Borse Valori Italiane con un'offerta pubblica di sottoscrizione pubblica di 70,25 milioni di azioni ed un'operazione di collocamento privato per 30,25 milioni di azioni. Il gruppo dispone quindi di risorse in misura sufficiente per avviare un processo di revisione in chiave multi-energy del suo approccio strategico, segnando l'inizio di quella attività di riorganizzazione dei propri asset e di diversificazione del portafoglio delle attività che porterà la ERG a rendersi del tutto estranea al settore energetico non eco-friendly. Infatti, di modo da rendersi meno dipendente dal mercato petrolifero, la cui instabilità era stata ancora una volta sottolineata nel 1979 dalla

seconda crisi petrolifera, innescata dalla rivoluzione Iraniana, viene avviato un programma di finanziamento da 1800 miliardi di lire destinato alla creazione di ISAB Energy, il primo impianto italiano IGCC (Integrated Gassification Combined Cycle), ossia di produzione di energia elettrica tramite gassificazione degli oli pesanti sprigionatisi dal greggio lavorato, divenuto ufficialmente operativo nel 2000. Arrivati a questo punto, l'assetto organizzativo di ERG SPA si articola lungo tre società controllate da quest'ultima:

- I. ERG Petroli SPA: che si occupa del downstream integrato – raffinazione, distribuzione e vendita;
- II. ERG Raffinerie Mediterranee: 72% ERG ed il restante 28% di proprietà di ENI, il cui obiettivo era la realizzazione di uno dei primi “Supersite al mondo”, una struttura, ossia, particolarmente stabile ed efficiente e per questo in grado di adeguarsi rapidamente agli standard ambientali in costante evoluzione;
- III. ERG Power&Gas: il cui obiettivo consiste nel condurre l'attività di ricerca in merito alla produzione di energia assieme ad ISAB Energy.

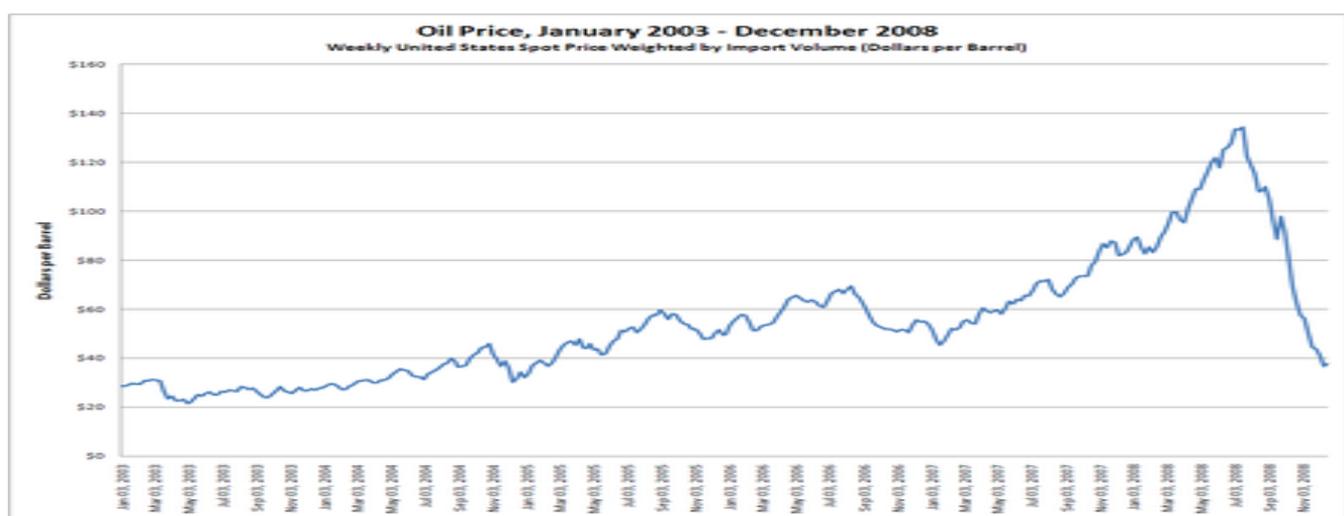
L'evento che porta l'azienda a ponderare in termini concreti la possibilità di mutare completamente la natura dell'attività svolta si verifica agli inizi del decennio, in un periodo di grande tensione tanto per il settore oil, considerando l'instabilità geopolitica delle regioni medio-orientali, quanto per l'economia in generale, giacché ricordiamo come appena l'anno precedente la Lehman Brothers fosse fallita annunciando l'inizio della crisi finanziaria del secolo.

La compagnia russa Lukoil, infatti, avanza un'offerta di acquisto per l'intero gruppo ERG, tuttavia, poiché la società non si dichiara interessata alla possibilità di essere ceduta, vengono piuttosto avviate delle trattative concernenti la costituzione di una joint venture cui all'azienda ligure sarebbe spettato il 51%, comprensivo della possibilità di esercitare in qualsiasi momento una put option, ossia la possibilità, in un qualsiasi momento futuro, di cedere le proprie quote ad un prezzo prefissato.

Questo dà modo alla società di assicurarsi una exit strategy da 2 miliardi 750 milioni di euro cui poter fare riferimento qualora il settore petrolifero attraversi un nuovo periodo di crisi, cosa che prontamente accade quando nel 2008, a causa di una pluralità di fattori correlati alla crisi finanziaria in atto quali:

- a. la svalutazione del dollaro;
- b. la speculazione finanziaria;
- c. l'assenza di investimenti in R&D nell'industria dell'estrazione;
- d. lo sviluppo dei paesi asiatici;

il prezzo del petrolio per barile crolla vertiginosamente da 147 dollari, il suo picco massimo, a meno di 40 dollari. ERG a questo punto non nutre dubbi e sceglie di esercitare l'azione put sopraccitata, diluita in più soluzioni lungo un intervallo di cinque anni come previsto da contratto, periodo durante il quale la società effettua quella che, storicamente, risulterà essere il suo ultimo atto nel settore oil, ossia la costituzione, in partnership con Total Italia, della joint venture TotalErg, la cui quota, ancora del 51%, verrà ceduta già nel 2017 al gruppo API, quando oramai anche il ramo della distribuzione aveva esaurito la sua attrattività per ERG, che sancisce così la fine di ogni sua attività in settori non sostenibili.



65

L'operatività di ERG nel settore dell'energia eolica inizia nel 2004, quando nello stesso anno CESA, società spagnola leader a livello europeo, matura la decisione di allargare i propri orizzonti di investimento in Italia, avvertendo quindi l'esigenza di affiancarsi ad un partner locale adeguato. Il primo passo è l'acquisizione, nel 2006, di ENERTAD, società quotata in borsa prontamente rinominata ERG Renew, la neo controllata del Gruppo interamente focalizzata nel settore eolico. Il contestuale processo di espansione è più che mai serrato: in meno di 10 anni, ERG aggiunge al proprio portafoglio 11 parchi eolici in Italia per xx megawatt nonché 5 parchi eolici in Francia per 55 megawatt; riprende inoltre in questo periodo la collaborazione con la russa LUKOIL assieme alla quale viene nuovamente costituita una Joint Venture, LUKERG Renew, ovviamente del tutto estranea al settore oil bensì incentrata esclusivamente sulla wind energy, che dà modo alla società di allargare il proprio business in Romania ed in Bulgaria. Un'operazione di successo e rilevante, ma che indubbiamente impallidisce innanzi all'acquisizione, svoltasi nel 2012, di IP Maestrale da Gaz de France: con un totale di 636 MW aggiunti al proprio portafoglio, ERG, in una sola mossa, raddoppia l'energia eolica prodotta dai suoi impianti, si attesta primo player del paese nel settore della wind energy, quindi riceve da Bloomberg il riconoscimento per "Most Relevant M&A Deal" dell'anno a livello globale.

<sup>65</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://www.slideshare.net/sumit9791/oil-prices-and-cereal-production>, scaricato e consultato in data 24/08/2020

Ulteriore coronamento dell'impegno profuso nel settore delle rinnovabili arriva nel 2016, quando, dopo aver inaugurato oltre 20 nuovi parchi eolici tra Germania, Francia, Regno Unito e Polonia, finalmente i suoi titoli vengono riclassificati, passando dall'indice FTSE Italia All-Share Oil&Gas a quello "Utilities".

Un'interessante manovra realizzata da ERG dal suo ingresso nel settore ad oggi è stata realizzare un graduale processo di internalizzazione delle attività di manutenzione e controllo delle tecnologie adoperate, sfociato nella nascita della società controllata ERG Renew Operations&Management, la quale, grazie al suo agere, ha consentito al Gruppo di godere di una sostanziale riduzione dei costi di intervento e delle perdite derivanti da eventuali fermo-macchine causati da guasti.

## 4.2 LA MATRICE DI MATERIALITA' DI ERG

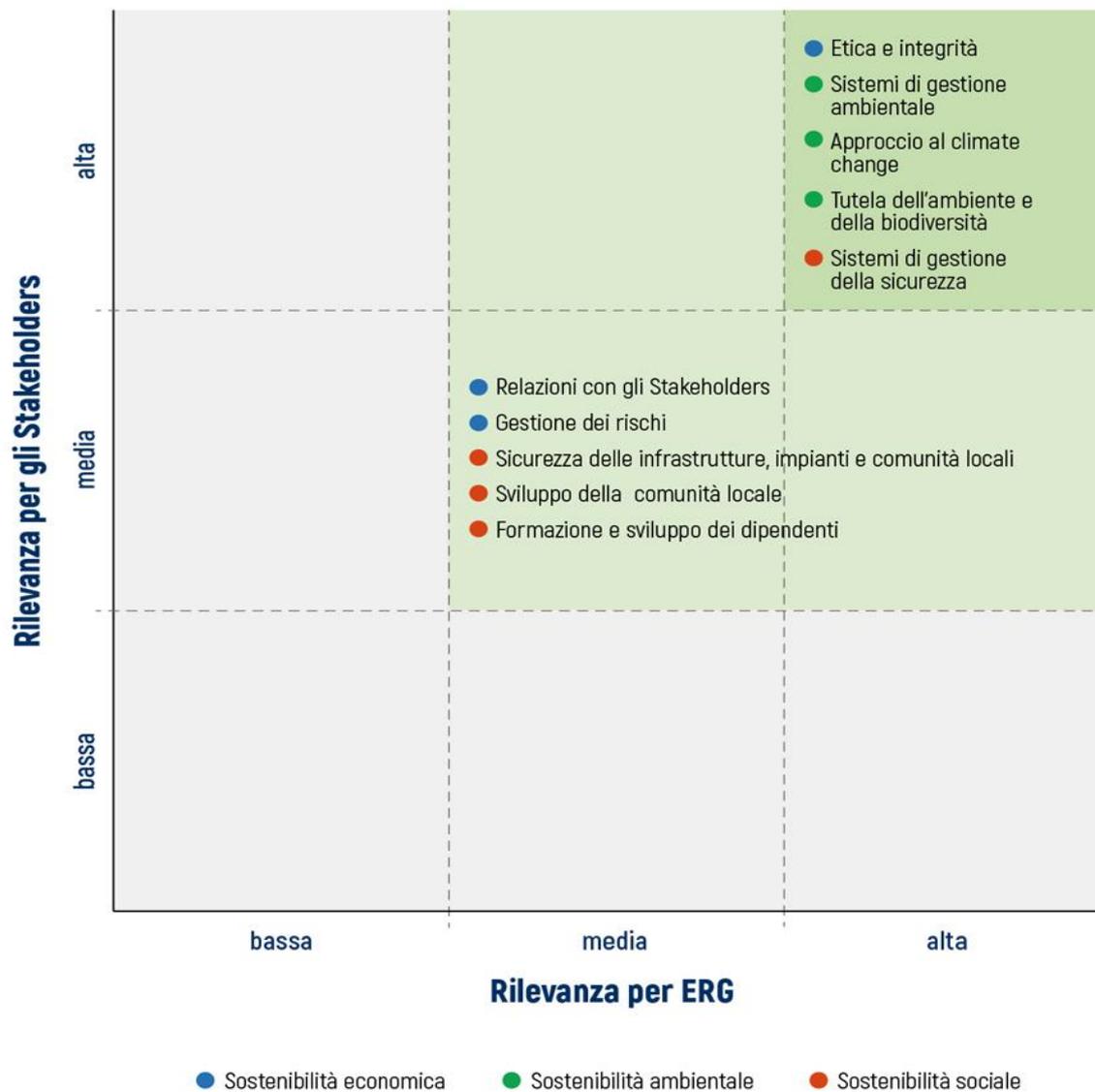
Secondo il Global Report Initiative, facciamo in particolare riferimento alle linee guida G4, col concetto di "materiality" si intendono:

*"those topics that have a direct or indirect impact on an organization ability to create, preserve or erode economic, environmental and social value for itself, its stakeholders and society at large"*<sup>66</sup>

Quindi, trattasi nel concreto nel considerare durante lo svolgimento dell'attività di reporting aziendale i processi che incidono sulla capacità dell'azienda stessa di creare valore nel tempo. Una vera e propria attività di rendicontazione non finanziaria, pertanto, volta a porre sotto la lente di ingrandimento le conseguenze sul piano sociale e ambientale dell'agere dell'azienda. Analizziamo ora l'effettiva matrice di materialità della ERG:

---

<sup>66</sup> "Materiality: what topics should organizations include in their reports?", Draft Report, GRI.



67

Notiamo innanzitutto la sussistenza di tre accezioni del concetto di sostenibilità attorno alle quali l'azienda struttura la sua attività:

- La Sostenibilità Ambientale, afferente un insieme di principi rispetto ai quali si dovrebbe aver raggiunto oramai un livello di familiarità adeguato;
- La Sostenibilità Economica, quindi il grado di coerenza tra gli obiettivi in termini di sustainability perseguiti da ERG e l'effettiva possibilità di mantenere produttive e profittevoli le attività poste in essere perché la prima possa sopravvivere nel tempo;

<sup>67</sup> Grafico riportato all'indirizzo <https://www.erg.eu/it/sostenibilita/analisi-di-materialita>, scaricato e consultato in data 24/08/2020

- La Sostenibilità Sociale, ossia la volontà dell’Azienda di porre in essere il proprio ventaglio di attività non solo nel rispetto dei diritti delle persone più o meno coinvolte ma anche e soprattutto con la volontà di migliorare le condizioni della vita di queste stesse.

Ebbene, nonostante tutte e tre le accezioni di sostenibilità rientrino in forme diverse nel pool delle tematiche ad alta rilevanza come per gli stakeholders così per l’impresa, è innegabile il focus preponderante che caratterizza quest’ultima circa tematiche di natura ambientale, il che non stupisce affatto considerando il percorso storico dell’azienda. Tra queste, figurano innanzitutto i “sistemi di gestione ambientale” e la “tutela dell’ambiente e della biodiversità”: si fa ossia riferimento alla cura riservata dall’Azienda perché i propri impianti di produzione di energia rinnovabile non turbino il contesto ambientale nelle quali risultino operative; in questo senso, ad esempio, presso i propri parchi eolici ERG collabora con le autorità competenti per svolgere attività di monitoraggio ad intervalli regolari avente oggetto l’avifauna locale, al fine di assicurarsi che la stessa non sia turbata dall’azione degli impianti<sup>68</sup>. Viene quindi “l’approccio al Climate Change”, rispetto al quale, al fine di rendersi il quanto più possibile reattivi, ERG si è dotata come sopra accennato di un Comitato Sostenibilità, il cui ruolo si sostanzia:

- Nel coordinamento tra l’attività del Management, competente circa tematiche quali la business continuity, la gestione degli asset, l’efficienza economica delle attività svolte, ecc., e del Board ERG, cui piuttosto spetta il compito di strutturare gli indirizzi strategici dell’impresa;
- Valutare la rendicontazione non finanziaria (comprensiva, ad esempio, dell’ammontare di CO2 emessa e risparmiata)
- Definizione delle politiche in termini di sostenibilità da attuare al fine di raggiungere gli obiettivi contestuali.

### 4.3 IL PROCESSO DI STAKEHOLDERS ENGAGEMENT IN ERG E LE SUE CARATTERISTICHE

Stakeholders	Aspettative degli Stakeholders	Attività di Engagement
Istituzioni	<p>Collaborazione, supporto tecnico e condivisione delle informazioni.</p> <p>Partecipazione alla pianificazione territoriale delle attività.</p> <p>Rispetto della legislazione in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera</p>	Incontri dedicati, tavoli di lavoro e convegni.
Azionisti	<p>Creazione di valore per l'Azionista. Corporate Governance e Gestione del rischio.</p> <p>Rappresentatività delle minoranze.</p> <p>Trasparenza e tempestività nell'informazione economico-finanziaria.</p>	<p>Assemblea degli Azionisti.</p> <p>Webcast.</p> <p>Comunicati stampa.</p> <p>Roadshow.</p> <p>Eventi legati alla presentazione del piano industriale.</p>
Comunità Finanziaria	<p>Creazione di valore.</p> <p>Corporate Governance e Gestione del rischio.</p> <p>Trasparenza e tempestività nell'informazione economico-finanziaria..</p>	<p>Webcast.</p> <p>Comunicati stampa.</p> <p>Roadshow.</p> <p>Eventi legati alla presentazione del piano industriale.</p>
Persone e Organizzazioni Sindacali	<p>Pari opportunità.</p> <p>Sicurezza nell'ambiente di lavoro.</p> <p>Sviluppo professionale per tutte le categorie di dipendenti.</p> <p>Partecipazione alla vita aziendale e a tutte le iniziative connesse.</p> <p>Work-life balance.</p> <p>Stabilità.</p>	<p>Attività e strumenti di formazione, valutazione e di comunicazione interna.</p> <p>Eventi in corso d'anno.</p> <p>Team building.</p>
Comunità Locali	<p>Ascolto delle istanze.</p> <p>Contributo e sostegno alle iniziative sul territorio e alle Comunità locali.</p> <p>Accesso alle informazioni.</p> <p>Tutela del patrimonio e dell'ambiente.</p> <p>Sicurezza e salute</p>	<p>Attività relazionali con le comunità locali di riferimento in linea con il business.</p> <p>Iniziativa CSR sul territorio nell'ambito "ambiente e salute", "promozione della cultura", "giovani e sport".</p>
Generazioni Future	<p>Prevenzione e rispetto ambientale.</p> <p>Strategia aziendale volta alla riduzione del consumo di risorse naturali.</p>	<p>Progetti di formazione e informazione.</p> <p>Iniziativa CSR sul territorio nell'ambito "promozione della cultura", "giovani e sport".</p>

Media	Completezza, trasparenza e tempestività nell'informazione.	Eventi con la Stampa economica, comunicati stampa per la diffusione dei risultati periodici, del piano industriale e delle operazioni straordinarie.
Fornitori	Rispetto di tutte le leggi sulla concorrenza e antitrust nei Paesi in cui si opera. Accessibilità alla "vendor list". Sicurezza nelle attività sul campo.	Piattaforma web. Coinvolgimento e monitoraggio sulle tematiche di "sicurezza sul luogo di lavoro".
Partner	Creazione di valore. Condivisione dei valori nello sviluppo della strategia e della gestione aziendale.	Eventi relazionali ad hoc.
Clienti	Massimizzazione del valore per il consumatore. Qualità e continuità nella fornitura di energia elettrica e vapore (clienti di sito).	

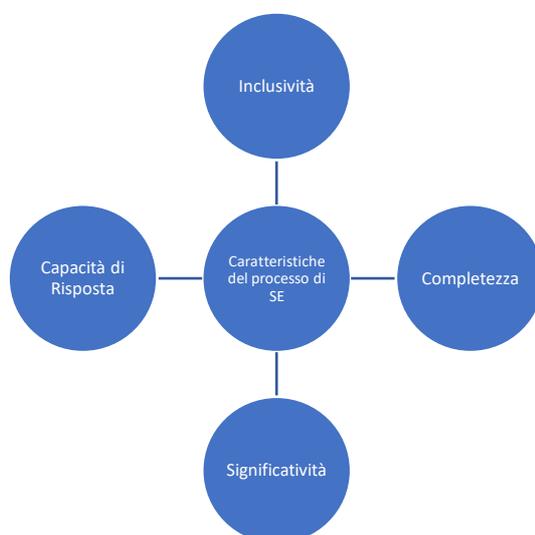
69

In ERG, lo stakeholders engagement si svolge, come evidenziato dalla tabella sopra riportata, secondo logiche particolarmente all'avanguardia: piuttosto che raggruppare tutti i soggetti con i quali interagisce sotto la generica dicitura di stakeholders, appunto, e nullificare conseguentemente ogni potenziale vantaggio derivante dal rapporto instaurato con gli stessi, l'Azienda preferisce valorizzare le diverse caratteristiche di ogni sottogruppo di enti con i quali si confronta durante lo svolgimento delle proprie attività al fine di rendere ideale il processo di confronto con ciascuno di essi. Ad esempio, mentre i comunicati stampa vengono ritenuti uno strumento idoneo per rapportarsi come agli azionisti così alla comunità finanziaria, per quanto concerne gli esponenti delle generazioni future, i giovani ossia e quindi coloro i quali nel futuro prossimo si assumeranno in prima persona la responsabilità di portare avanti la causa della sostenibilità, ERG preferisce organizzare delle opportunità di formazione a lungo termine, di modo da rendere questi ultimi più idonei a ricoprire il ruolo che gli spetta ed operare perciò con maggiore cognizione di causa. Ne deriva pertanto una forte componente di inclusività insita nell'agere di ERG, laddove la sua attività di stakeholders engagement coinvolge complessivamente soggetti i quali non contribuiscono al successo dell'azienda né ad un miglioramento della sua capacità di profitto, come

---

<sup>69</sup> Rielaborazione grafico consultabile all'indirizzo <https://www.erg.eu/it/sostenibilita/i-nostri-stakeholder>, scaricato e consultato in data 24/08/2020

appunto le generazioni future di cui sopra ma anche, ad esempio, le comunità locali. Volendo concentrarci su quest'ultime e sulle modalità di interazione di ERG con le stesse, è altresì ravvisabile una forte capacità di risposta rispetto a problematiche e questioni rilevanti di quest'ultima: nel Regno Unito, ad esempio, al fine di dimostrarsi partecipativi e comprensivi rispetto alle dinamiche delle realtà tangenti i luoghi nei quali ha da qualche anno cominciato ad allargare la propria attività produttiva, ERG ha istituito dei fondi ad hoc nei quali ad intervalli regolari vengono erogati dei versamenti di volume proporzionale all'ammontare di energia che viene tratta dagli impianti ivi costruiti. Gli ultimi due aspetti qualificanti il processo di stakeholders engagement corrispondono quindi alla completezza, per tale intendendosi "la gestione organica delle diverse problematiche emergenti dal dialogo strutturato con l'insieme degli stakeholders", e la significatività, ossia l'attitudine dell'azienda ad incanalare le proprie energie in attività pregne di importanza come per sé così per i propri stakeholders. Circa quest'ultima, è opportuno sottolineare il costante confronto di ERG con le associazioni nazionali ed internazionali di categoria, tra le quali potremmo citare Elettricità futura, ANEV, WindEurope e, ovviamente, Confindustria, finalizzato a mantenere un punto di vista perennemente lucido sulla situazione attuale del mercato delle energie rinnovabili in Italia e nel mondo di modo da strutturare il proprio ventaglio di attività nel modo più fruttuoso come per sé così per i soggetti coinvolti in queste stesse; in questo senso, ERG ha partecipato attivamente durante l'anno conclusosi a numerosi dibattiti concernenti, ad esempio, l'attuazione di numerosi provvedimenti ministeriali il mercato delle rinnovabili nonché il confronto con il Clean Energy Package, documento presentato dalla Commissione Europea di grande importanza che ha peraltro posto l'obiettivo, da raggiungersi entro la fine del decennio, di garantire copertura almeno per il 32% del fabbisogno energetico lordo ad opera di fonti sostenibili. Per quanto invece concerne la Completezza, rimandiamo al paragrafo precedente ove si è trattata la struttura organizzativa di ERG funzionale al confronto con le dinamiche derivanti dal fenomeno del Climate Change.



#### 4.4 LA COMPETITIVITA' DI ERG: TRAGUARDI RAGGIUNTI DOPO LA CONVERSIONE GREEN E NUOVE PROSPETTIVE

RATING COMPANY	RATING
	Advanced
	35 <sup>th</sup> place
	<b>B</b>
	<b>B</b> Corporate ESG Performance Prime
	<b>EE+</b>
	<b>AA</b>
	<b>69</b> Average Performance
	

71

Attualmente, ERG vanta posizioni pregevoli nell'osservatorio di numerose agenzie di rating ESG (Environmental, Social, Governance), certo grazie alla preponderanza del tema della sostenibilità nel proprio modello di business. Al fine di comprendere la rilevanza dei risultati esplicitati nel grafico sopra riportato, sottolineiamo innanzitutto che la posizione occupata nella classifica stilata da Corporate Knights, società di informazione finanziaria nata nel 2002 e da sempre promotrice del modello economico del "*clean capitalism*", imperniato su una ristrutturazione in chiave green delle attività economiche produttive, è stata assegnata sulla base degli importanti risultati raggiunti circa quattro parametri:

- Reporting di sostenibilità;
- Salute finanziaria;
- Tipologia di prodotti venduti;
- Eventuali sanzioni finanziarie;

<sup>70</sup> Matteo Caroli, Franco Fontana, "Economia e gestione delle imprese", quinta edizione, McGraw-Hill Education, 2017, p. 66

<sup>71</sup> Grafico consultabile all'indirizzo <https://www.erg.eu/it/sostenibilita/responsabilita-economica/rating-di-sostenibilita>, scaricato e consultato in data 24/08/2020

Circa i quali ERG si è appunto distinta sino a posizionarsi, peraltro per il secondo anno positivo, nella top 50 stilata dalla società di rating medesima, che sottolineiamo essere su scala globale. Altrettanto importanti risultano essere le analisi condotte dal gruppo Ethifinance, le quali hanno infatti sottolineato l'inscindibilità del legame positivo sussistente tra sostenibilità e performance finanziaria: difatti, col suo rating riferito all'anno 2019 di 79 punti su 100, basato sull'analisi di fattori quali Governance, Social, Environment e External Stakeholders, ERG si è non solo distinta tra i suoi diretti competitori, anch'essi ossia operanti nell'area energy, ma pure è stata in grado di produrre un fatturato superiore ai 500 milioni di euro, risultato ben più che ragguardevole per una realtà imprenditoriale con poco meno di 800 lavoratori alle proprie dipendenze. Volendoci quindi concentrare sugli aspetti più propriamente finanziari dell'Azienda, è opportuno considerare il rating Fitch riferito invece all'anno 2019 ivi riportato:

Agency	Long Term	Outlook	Rating Action
Fitch	BBB-	Stable	14 maggio 2020

72

L'analisi condotta dall'agenzia di rating ha quindi confermato la solidità di ERG, della sua struttura interna e delle sue attività, grazie a, come riportato dal comunicato annesso dell'Azienda, all'assenza di esposizione commerciale, al contributo medio delle attività quasi regolate pari approssimativamente al 75% dell'EBITDA consolidato nonché, ovviamente, alla forte sensibilità dimostrata verso i temi ESG. Circa pertanto il futuro dell'azienda, ERG basa la progettazione delle sue future dinamiche sui Sustainable Development Goals analizzati nel secondo capitolo nelle seguenti forme:

---

<sup>72</sup> Grafico consultabile all'indirizzo <https://www.erg.eu/it/investor-relations/indebitamento/rating>, scaricato e consultato in data 24/08/2020

Tackling climate change	CO <sub>2</sub> evitata: 15 milioni di t Carbon Index <sup>(1)</sup> : -14% al 2022	<b>Oltre 6 milioni di t di CO<sub>2</sub> evitata (3.086kt nell'anno)</b> Carbon index -7,4% (0,14 kgCO <sub>2</sub> /kWh a fine 2019)	
	Costante impegno per estrarre valore dalla nostra tecnologia	<b>64,04%</b> indice di rendimento CAR impianto CCGT <b>89%</b> dei consumi indiretti coperti da energia "green"	
	Potenziamento del nostro portafoglio integrato di generazione	<b>2.597 MW</b> potenza installata in impianti da fonti rinnovabili <b>91,8%</b> del capitale investito	
People enhancing	Nuovo modello di leadership Sviluppo delle capacità	Human Capital Coverage <b>+3%</b> rispetto al 2018 Oltre <b>46mila ore</b> di formazione, <b>7,8 giorni/uomo</b> , <b>84%</b> su temi tecnico-manageriali, <b>98%</b> delle nostre persone	 
	Coinvolgimento del Capitale Umano	Progetto <b>Power of Diversity</b> con Valore D	
Sustainable thinking sustainable acting	Integrazione delle certificazioni HSE sulla base del modello ONE Company	<b>100%</b> società italiane <b>certificate</b> ISO 14001 e/o OHSAS 18001-ISO 45001 in coerenza con le proprie attività	
	Sviluppo tecnologico	Progetti <b>repowering e reblading</b> dei nostri parchi eolici	
	CDP reporting Potenziamento delle relazioni con le comunità	<b>CDP Climate Change - Rating B</b> <b>ESG rating &amp; indexes</b> <b>Sustainable Procurement</b> e Codice di Condotta Fornitori Oltre <b>10.500</b> studenti coinvolti nelle nostre attività sui territori	

(1) Il Carbon index (gCO<sub>2</sub>/kWh) indica la quantità di CO<sub>2</sub> contenuta in ogni kWh prodotto.

73

Laddove è peraltro opportuno sottolineare che è dal 2007 che l'Azienda si rifà agli SDG proposti dal Sustainable Development Network per modulare le sue strategie nel medio-lungo termine. Osservando il grafico possiamo notare una rilevante attenzione circa la cura riservata per la formazione del proprio personale: oltre, infatti, alla volontà di ristrutturare il proprio modello di leadership, ERG valorizza l'offerta formativa riservata alle proprie risorse umane, come evidenziato dal crescente numero di ore riservato a questo scopo, per un totale complessivo di 6,6 giorni di formazione per persona nel 2017 sino ai 7,8 segnalati nel 2019<sup>74</sup>, un numero quindi destinato ulteriormente a crescere.

<sup>73</sup> Grafico consultabile all'indirizzo <https://www.erg.eu/it/sostenibilita/futuro-sostenibile>, scaricato e consultato in data 24/08/2020

<sup>74</sup> Stime fornite [al seguente indirizzo](#)

## Conclusioni

Nel corso di questo elaborato è stato effettuato, nel primo capitolo, un excursus di carattere storico avente oggetto il tema della responsabilità sociale d'impresa e la sua evoluzione quindi, nel secondo, una valutazione adesso concreta concernente lo stato attuale del mercato delle energie rinnovabili da una prospettiva che mettesse a confronto il nostro paese e, complessivamente, l'Europa. Il fine della prima metà della tesi è, in sostanza, tracciare le tappe più importanti del percorso che, iniziato idealmente nel 1765 con la Scuola dell'Economia Civile, prosegue ancora oggi avente quale destinazione ultima una rivoluzione della struttura economica sulla quale oggi poggiamo perché la stessa possa connotarsi di una partecipazione dominante alle tematiche più urgenti della storia contemporanea, ossia, appunto, quelle di natura ambientale. L'interesse verso quest'ultime è, come abbiamo visto, indubbiamente cresciuto negli ultimi secoli, da Genovesi a Carroll, colorandosi di valori progressivamente più ampi e comprensivi di una componente altresì crescente di multidisciplinarietà, la quale ha a sua volta consentito agli attori oggi coinvolti nelle sfide poste dal Climate Change di approcciarsi a quest'ultimo partendo da più possibili vie, quella economica innanzitutto, sulla quale ci siamo concentrati maggiormente, ma anche quelle tecnologiche, sociali, culturali e così via. E' stato perciò nella seconda metà dell'elaborato, nello specifico nel terzo capitolo, che ho deciso di concentrarmi sull'effettiva bontà di quanto contestualmente svolto finora, chiedendomi cioè se sia possibile riscontrare delle incoerenze nelle principali iniziative intraprese, laddove la risposta a questo dubbio è stata sfortunatamente affermativa. Aldilà, infatti, di un innegabile e grande impegno dimostrato da numerose organizzazioni internazionali e stati, altrettanti sono stati gli attori istituzionali che, specie in questo periodo reso provante dal dilagare della pandemia, si sono comportati in maniera neutra ed acritica assumendo atteggiamenti non solo ostacolanti le attività poste in essere dai loro pari più virtuosi ma anche danneggianti i risultati raggiunti con grande difficoltà e sacrificio. Nonostante queste considerazioni, certo obiettive ma che pure non riflettono del tutto la complessa realtà odierna, pur sempre e soprattutto caratterizzata da numerose figure positive, ho appunto deciso di trattare nel quarto ed ultimo capitolo una di queste, l'azienda ligure ERG, perché nel complesso la mia tesi potesse assumere una nota di positività e di ottimismo verso il futuro. In ultima analisi, scrivere questo elaborato mi ha permesso di vivere un'esperienza attuale ed urgente, avvicinandomi alla comprensione delle questioni che sono più che mai proprie degli anni che sto attraversando e che mi ha quindi consentito di essere più consapevole della realtà circostante, avendo ora la possibilità di osservarla con un minor grado di superficialità.

## BIBLIOGRAFIA

A. Genovesi, "Lezioni di Economia Civile", Cugini Pomba e comp. Editori librai, 1852, prima edizione 1765  
"appresso i fratelli Simone"

Carroll, A. B. (1991, July/August). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*

Carroll, A. B.: 1998, 'The Four Faces of Corporate Citizenship', *Business and Society Review* 100(1), 1–7.

Fombrun, Charles J. and Gardberg, Naomi A. and Barnett, Michael L., Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review* Vol. 105, No. 1, 2000,

Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Philip Mirvis, Bradley K. Googins, "Stages of corporate citizenship: a developmental framework", *California management review*, 2006

Commissione delle comunità europee, "libro verde", 2001

Simon Zadek, "third generation corporate citizenship", *The Foreign Policy Centre and Accountability*, 2001

Dirk Matten, Andrew Crane, "corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization", *the academy management review*, 2005

Giuseppe di Taranto, "La globalizzazione diacronica", G. Giappichelli editore, 2013

Scholte J.A., "Globalization: a critical introduction", Macmillan, 2000

Berg, Florian and Kölbl, Julian and Rigobon, Roberto, *Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings* (May 17, 2020)

"Materiality: what topics should organizations include in their reports?", Draft Report, GRI.

Matteo Caroli, Franco Fontana, "Economia e gestione delle imprese", quinta edizione, McGraw-Hill Education, 2017

Aupperle, Kenneth E. 1984 'An empirical measure of corporate social orientation' in *Research in corporate social performance and policy*. Lee E. Preston (ed.). Greenwich, CT: JAI Press.

<sup>1</sup> Wood, Donna J., and Raymond E. Jones 1995 'Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance' . *International Journal of Organizational Analysis*.

Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes, 1999, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", business week

Shrivastava, Paul, 1995, 'Ecocentric management for a risk society'. *Academy of Management Review*.

Russo, Michael V., and Paul A. Fouts 1997 'A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability'. *Academy of Management Journal*.

Spicer, Barry H., 1978, 'Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study'. *Accounting Review*.

Greening, D. W., and D. B. Turban, 2000, 'Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce'. *Business & Society*.

Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes, 1999, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", business week.

REPETTO R. (2007) - Comment on environmental accounting. *Ecol. Econ*.

## SITOGRAFIA

<https://dashboards.sdgindex.org>

<https://worldhappiness.report/ed/2020/>

<http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-capita-ranking.php>

<http://newclimateeconomy.net/content/global-reports>

<https://www.climateforesight.eu/jobs-growth/what-are-the-economic-benefits-of-sustainable-growth/>

<https://www.qualenergia.it>

[https://www.unirc.it/documentazione/materiale didattico/599 2012 327 14541.pdf](https://www.unirc.it/documentazione/materiale_didattico/599_2012_327_14541.pdf)

<https://www.cosvig.it>

<https://www.stanford.edu>

<https://www.bloomberg.com/europe>

<https://www.nytimes.com/>

<https://www.eia.gov>

<https://www.worldbank.org/>

<https://www.environmental-finance.com>

<https://www.icmagroup.org/>

<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/>

<http://global.chinadaily.com.cn/>

<https://www.asyousow.org/>

<https://www.ft.com/>

<https://www.slideshare.net/>

<https://www.erg.eu/it/home>