

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

SOSTENIBILITÀ ED IMPRESE: UN CONNUBIO IMPRE-  
SCINDIBILE PER LA TRANSIZIONE AD UN SISTEMA SOS-  
TENIBILE E PER IL SUCCESSO DELLE IMPRESE.

RELATORE

Prof. Francesca Romana Arduino

CANDIDATO

Francesco Oliva

Matricola 223391

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

# INDICE

<b>Introduzione</b>	4
<b>Capitolo 1: il concetto di sostenibilità ed il ruolo delle imprese.</b>	
1.1. Lo sviluppo sostenibile	5
1.2. Le tre dimensioni della sostenibilità	6
2. Linee guida e principi a favore della sostenibilità	9
2.1. Global Compact delle Nazioni Unite	9
2.2. Libro verde Unione Europea	10
2.3. Obiettivi futuri Europa	11
2.4. Global Reporting Initiative	12
2.5. Dichiarazione non-finanziaria	14
3. Il ruolo dell'impresa nella sostenibilità	15
<b>Capitolo 2: la sostenibilità all'interno delle imprese.</b>	
1. Approccio alla sostenibilità	18
1.1. Impresa sostenibile	18
1.2. Approccio strategico	18
1.3. Governance e sustainability manager	20
1.4. Costi e vantaggi della sostenibilità	22
2. Sostenibilità tra le <i>operations</i>	26
2.1. Marketing	26
2.2. Logistica sostenibile	29
2.3. Gestione delle risorse umane	32
3. Misurazione del risultato sostenibile	35
3.1. Importanza della misurazione	35
3.2. Le diverse categorie di indicatori da scegliere	36
3.2.1 indicatori di input, output e di processo	36
3.2.2 indicatori <i>lead</i> e <i>lag</i>	37
3.3. I diversi <i>framework</i>	38
3.3.1 Global Reporting Initiative	38
3.3.2 Lowell <i>framework</i>	39
3.3.3 Rating ESG: la finanza sostenibile	41

### **Capitolo 3: la sostenibilità tra le imprese italiane ed analisi caso Enel.**

1. Sostenibilità tra le PMI e le grandi imprese italiane	44
2. Analisi Istat: sostenibilità tra le grandi imprese	45
3. Analisi caso Enel	52
3.1. Breve accenno storico	52
3.2. Impegno nella sostenibilità.	52
3.3. Approccio strategico: Piano di Sostenibilità 2020-22	55
3.4. Sostenibilità integrata nella Governance	63
3.5. Il valore della sostenibilità: Enel nei mercati finanziari.	66
<b>Conclusione</b>	68
<b>Bibliografia</b>	
<b>Sitografia</b>	

## Introduzione

Il tradizionale sistema economico e di sviluppo su cui per decenni si è fatto affidamento, è insostenibile. L'incompatibilità tra la scarsità delle risorse naturali e la loro crescente domanda, in un contesto dove la popolazione mondiale continua ad aumentare, è evidente. Nel 2019 l'EOD, ovvero l'*Earth Overshoot Day*, inteso come giorno in cui il mondo consuma le risorse prodotte dal Pianeta nel medesimo anno è avvenuto il 29 luglio. Si consuma più di ciò che il Pianeta produce, il rapporto tra consumo e produzione si stima essere pari a 1,7<sup>1</sup>. Tali dati sono molto allarmanti se si considera la previsione di un aumento della popolazione globale. In base ai dati del "World Population prospect 2019", pubblicato dall'ONU, è ipotizzabile una crescita della popolazione fino a 8,5 miliardi nel 2030 e pari a 9,7 miliardi nel 2050. Ancora, le crescenti preoccupazione ambientali, in particolare il cambiamento climatico mettono a serio rischio la biodiversità del Pianeta.

In base allo studio effettuato dall' IPCC<sup>2</sup>, riassunto nel "Rapporto speciale sul riscaldamento globale a 1,5° C", si presume che, dall'epoca preindustriale, le attività umane abbiano provocato un aumento della temperatura globale stimato in un *range* da 0,8 a 1,2 gradi centigradi. Secondo tale studio, in assenza di misure immediate e concrete, è presumibile che l'aumento raggiunga nel giro di pochi decenni 2° C. Ciò, avrebbe ripercussioni drastiche sia dal punto di vista ambientale, sia sulla salute umana con conseguente aumento dei fenomeni di migrazione climatica e della povertà.

Le tematiche ambientali e climatiche non sono le sole a preoccupare, infatti rimangono ancora irrisolte numerose questioni sociali quali: le disuguaglianze tra i vari Paesi, il livello scarso di istruzione dei Paesi in via di sviluppo, la condizione di povertà di parte della popolazione globale o la presenza dei fenomeni di discriminazione. L'insieme dei fenomeni ambientali e sociali menzionati, mettono a serio rischio la sostenibilità nel lungo periodo del tradizionale sistema di sviluppo.

Partendo da tali assunzioni, il seguente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare le tematiche sostenibili ed in particolare il rapporto tra sostenibilità ed imprese. Quest'ultime sono presentate come gli attori principali nella sfida di transizione. Inoltre, lo scopo della tesi è proprio sottolineare la possibile reciproca influenza positiva tra successo delle imprese e transizione ad un sistema sostenibile.

La trattazione si compone di tre capitoli. Il primo capitolo funge da introduzione di alcuni concetti chiave, in particolar modo, si concentra: sulla definizione di sostenibilità e sviluppo sostenibile; presentazione dei principi guida di riferimento a livello internazionale; descrizione dei punti di connessione tra imprese e sostenibilità. Il focus del secondo capitolo è completamente incentrato sulle imprese. Esso si prefigge di analizzare le tre fasi dell'adozione di pratiche sostenibili, ovvero: approccio strategico, implementazione della strategia tra le *operations* e misurazione dei risultati.

---

<sup>1</sup> Dati ripresi dal rapporto ASviS 2019.

<sup>2</sup> L' Intergovernmental Panel on Climate Change è un comitato scientifico dell'ONU. Il "Rapporto speciale sul riscaldamento globale a 1,5° C" è stato commissionato dalla Conferenza di Parigi del 2015. Esso ha previsto due anni di lavoro, coinvolgendo 91 ricercatori di 44 Paesi ed ha comportato l'analisi di 6000 studi in materia e la valutazione di 42000 recensioni alle conclusioni elaborate.

Infine, sulla base degli elementi trattati nel capitolo due, si analizza il caso Enel, proponendosi di illustrare come le dinamiche sostenibili entrino concretamente a far parte delle scelte aziendali e come esse possano influenzarne in maniera positiva la performance.

## **Capitolo 1: il concetto di sostenibilità ed il ruolo delle imprese.**

### **1.1. Lo sviluppo sostenibile.**

Il concetto di sostenibilità ha genesi recente, nonostante si possano ritrovare spunti ed approcci molto simili già a partire dal 1700 nella scuola di pensiero italiana dell'economia civile, sviluppatasi nel contesto dell'illuminismo napoletano. Infatti, già allora personaggi come Genovesi, Filangieri e Dragonetti sottolineavano la necessità di orientare le imprese a perseguire non solo la soddisfazione personale, rappresentata dalla massimizzazione dei profitti, bensì a migliorare il benessere dell'intera Comunità di cui sono parte.

L'idea moderna di sostenibilità si afferma a partire dagli anni Settanta inizialmente con un'accezione prettamente ecologica, tuttavia tale ristrettezza al campo ambientale pare oggi ampiamente superata attribuendo al termine carattere più ampio.

Tra le definizioni più quotate rientra sicuramente quella emersa dal rapporto Brundtland del 1987 pubblicato dal *World Commission on Environment and Development*. Nel report "*Our Common Future*" lo sviluppo sostenibile è definito come "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (United Nations General Assembly, 1987, p. 43).

Si tratta di una definizione piuttosto generale che lega il concetto di sostenibilità ad un principio: l'equità intergenerazionale.

Obiettivo di tale tipologia di sviluppo non è meramente la crescita e la soddisfazione dei bisogni del presente ma impone anche la condizione che questi vengano acquisiti senza danneggiare e compromettere la capacità delle generazioni future di provvedere ai propri.

In senso lato, adottare un approccio sostenibile può essere considerato come la vittoria del collettivismo e del solidarismo sull'individualismo e sull'egoismo. Si tratta di un orientamento lungimirante volto a promuovere una tipologia di crescita che assicuri alle generazioni successive una qualità di vita non inferiore alle precedenti. È bene sottolineare, soprattutto in riferimento alle crescenti criticità ambientali, che quando si parla di generazione successive ci si riferisce alle prossime immediate: se non si interviene tempestivamente e decisamente si rischia di comprometterne il futuro in maniera irreversibile.

L'attenzione alla sostenibilità sta via via crescendo e sta attirando l'interesse della maggior parte dei Paesi anche con manovre globali volte a promuoverne la diffusione.

In tal senso, il 25 settembre 2015 è stata approvata dai 193 paesi costituenti delle Nazioni Unite l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile nella quale sono individuati 17 SDGs "*sustainable development goals*", articolati in 169 target e 240 indicatori, da raggiungere entro il 2030. (figura 1)

Si tratta di obiettivi con carattere universale che riguardano tutti i Paesi coinvolti ed in particolare le popolazioni povere del sud del mondo.

L'approvazione dell'Agenda è stata accolta con grande entusiasmo: essa rappresenta un significativo passo avanti nel modo di trattare lo sviluppo sostenibile promuovendo un senso di responsabilità globale nella sua attuazione. È emerso un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello e dei seri rischi che esso comporta per il presente e soprattutto per il futuro.

L'Agenda costituisce una risposta decisa alla necessità di un intervento integrato per affrontare la sfida della sostenibilità nelle sue tre dimensioni: economica, sociale ed ecologica

Tuttavia, vi è la consapevolezza che raggiungimento degli SDGs sarà una sfida tutt'altro che semplice e che ciò richieda il coinvolgimento di tutte le componenti delle società: delle imprese, istituzioni, università e soprattutto dei singoli cittadini.

Figura 1: *Sustainable Development Goals* proposti dall' Agenda 2030.



Fonte: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

## 1.2. Le tre dimensioni della sostenibilità.

Lo sviluppo sostenibile si concretizza nel perseguimento della sostenibilità lungo tre dimensioni strettamente interrelate: dimensione economica, sociale ed ambientale.

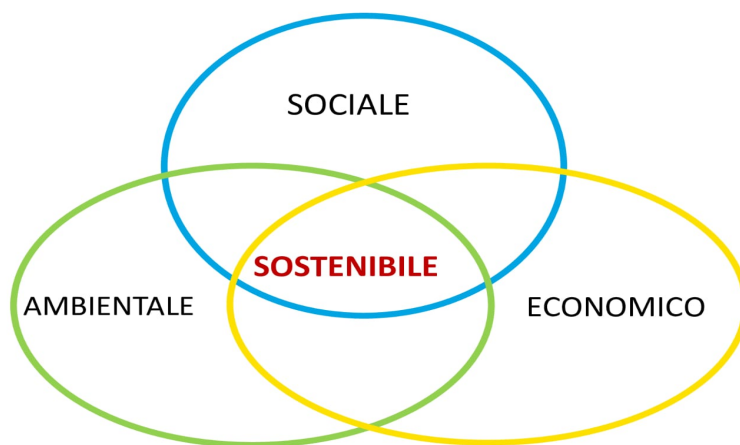
Tale concetto fu proposto per la prima volta nel 1997 da John Elkington nel ormai famoso articolo “*Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*”.

Con l'espressione “*the triple bottom line*” Elkington intende promuovere la misurazione della performance di un'azienda in relazione non solo al risultato economico bensì includere anche i risultati sociali ed ambientali. Lo sviluppo sostenibile pertanto comprende il costante miglioramento delle prestazioni aziendali lungo le tre dimensioni.

Nell'articolo Elkington, individua tre aspetti su cui indirizzare il focus aziendale in linea con l'approccio TBL: *profit, people e planet*.

- *Profit*: è la misura tradizionale per valutare la performance economica dell'azienda. L'assunto a base di tale aspetto è semplice: se l'impresa non è capace di produrre profitti non è destinata a sopravvivere nel tempo. È utile precisare, che per profitti si intende la creazione di valore nel lungo periodo.
- *People*: è importante per l'azienda valutare il proprio impatto sulle persone e quindi sulla società con cui interagisce. Al riguardo, è promossa la figura aziendale socialmente responsabile.
- *Planet*: riguarda l'impatto che l'azienda ha sull' ambiente.

Figura 2: le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.



Fonte: elaborato personale.

Il concetto delle tre dimensioni segna da un lato il superamento della misurazione della performance aziendale solo in riferimento ai risultati economico-finanziari, dall'altro il superamento del concetto di sostenibilità legato unicamente alla dimensione ambientale.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, ciò non va a discapito della dimensione ambientale bensì si traduce nell'adozione di un approccio integrato. Tuttavia, il fattore ambientale rimane quello a cui sono rivolte più attenzioni in quanto presenta i rischi maggiori ed urge di risposte concrete ed immediate. Al riguardo, negli ultimi anni si sono sviluppati diversi trend economici a favore dell'eco-sostenibilità, in particolare ha acquisito molto rilievo quella che è definita *green economy*.

Con *green economy* si intende un concetto ampio che comprende una diversità di fenomeni accomunati dallo scopo di fondo perseguito: migliorare l'impatto ambientale delle attività economiche.

La *green economy*, pertanto, risulta essere una rappresentazione concreta della propensione allo sviluppo sostenibile, promuovendo al contempo la realizzazione di valore economico e della tutela dell'ambiente.

Alla base di tale approccio economico vi è il principio di "fare meglio con meno".

Ciò implica, realizzare una maggior efficienza dei processi produttivi mediante l'utilizzo di tecnologie e processi innovativi che assicurano la produzione di un maggior *output* utilizzando la stessa o minore quantità di *input* e che allo stesso tempo riducano e migliorano l'impatto ambientale.

La diffusione della green economy è favorita dalla crescente sensibilità dei consumatori rispetto ai problemi ed i rischi ambientali. Ciò si traduce in un cambio dei comportamenti dei consumatori in direzione di una maggior propensione all'acquisto di prodotti eco-sostenibili. Tale fenomeno, detto anche *green consumerism*, unito alle maggiori pressioni normative costituiscono un importante punto di lancio di tali iniziative economiche. Nell'ambito della green economy, negli ultimi anni è emersa l'importanza di promuovere un approccio circolare. Con economia circolare si intende un modello economico che si incentra sulle modalità di produzione e consumo promuovendo la capacità del sistema di rigenerarsi e garantire l'eco-sostenibilità.

Tale approccio si contrappone all'approccio lineare tradizionale, composto dalle seguenti fasi: estrazione, produzione, consumo e rifiuto. L'approccio lineare si caratterizza per una dispersione di risorse, stimata tra il 60% e l'80 % dei fattori input impiegati.

L'approccio circolare mira a ridurre drasticamente lo spreco mediante l'introduzione nel sistema produttivo di due fasi: riciclo e riutilizzo. In tal modo, si crea un circolo virtuoso tra monte e valle del processo produttivo: le materie perse come i rifiuti e gli scarti vengono, per quanto possibile, riutilizzate e reintrodotte nel ciclo economico. L'approccio circolare mira ad estendere il ciclo di vita dei prodotti migliorandone, quindi, l'impatto ambientale in termini di riduzione degli scarti e di riutilizzo di risorse.

L'economia circolare rappresenta uno strumento unico per il raggiungimento degli obiettivi di uno sviluppo sostenibile in quanto, con essa, la stessa tutela dell'ambiente si traduce in *driver* di valore economico.

Figura 3: economia circolare.



Fonte: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>



## 2. Linee guida e principi a favore della sostenibilità

“Sustainable development means basing developmental and environmental *policies* on a comparison of costs and benefits and on careful economic analysis that will strengthen environmental protection and lead to rising and sustainable levels of welfare”. (World Bank, 1992).

In accordo con l’affermazione della World Bank, 1992, lo sviluppo di un quadro normativo e di principi in grado di indirizzare e guidare il passaggio ad un sistema sostenibile rappresenta una necessità che non si può e non si deve ignorare. Per tale ragione il tema della sostenibilità, in particolare negli ultimi anni, ha assunto un ruolo centrale e di primaria importanza nell’agenda delle varie istituzioni internazionali e dei governi.

Numerosi, infatti, sono stati gli interventi a favore della sostenibilità ed in particolare a favore dell’impresa sostenibile.

### 2.1. “Global Compact” delle Nazioni Unite.

Il Global Compact, proposto per la prima volta presso il *World Economic Forum* di Davos del 1999, deriva dall’esigenza di promuovere un approccio integrato, in una logica di collaborazione tra persone, imprese ed agenzie delle Nazioni Unite, a favore di un’economia globale sostenibile.

Esso consiste in un’iniziativa volontaria di adesione ad un insieme di principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili responsabili e che tengano conto anche delle esigenze delle prossime generazioni.

Nello specifico sono individuati 10 principi fondamentali che sono conformi e traggono ispirazione rispettivamente dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

Figura 4: i dieci principi del Global Compact

**I dieci principi del GLOBAL COMPACT**

Alle imprese è richiesto di:

**Diritti umani**  
**Principio 1:** promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.  
**Principio 2:** assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

**Lavoro**  
**Principio 3:** sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.  
**Principio 4:** eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.  
**Principio 5:** eliminare del lavoro minorile.  
**Principio 6:** eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

**Ambiente**  
**Principio 7:** sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali  
**Principio 8:** intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;  
**Principio 9:** incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

**Lotta alla corruzione**  
**Principio 10:** contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Fonte: elaborato personale

Il Global Compact individua azioni per la realizzazione di tali principi con l'obiettivo primario di promuovere una cittadinanza d'impresa responsabile che funga da impulso al processo di sviluppo sostenibile.

In tale direzione va il discorso dell'ex segretario generale rivolto a personaggi di spicco del mondo aziendale: "Vi invito, individualmente con le vostre imprese e collettivamente attraverso le vostre associazioni di categoria, ad abbracciare, supportare e implementare un insieme di valori chiave nelle aree dei diritti umani, standard del lavoro e pratiche ambientali" (Kofi Annan, Segretario Generale delle Nazioni Unite, World Economic Forum, 31 gennaio 1999, Davos).

Dal punto di vista operativo il Global Compact si traduce in un network che collega governi, imprese, organizzazioni varie ed agenzie delle Nazioni Unite al fine di supportare a livello globale la cultura della cittadinanza d'impresa e la diffusione di linee guida per la gestione sostenibile.

Le aziende aderenti si impegnano nella redazione di una Comunicazione Annuale, la quale è condivisa con i propri stakeholder e pubblicata sul sito del Global Compact.

## **2.2. Libro Verde dell'Unione Europea.**

I libri verdi sono documenti proposti dalla Commissione Europea attraverso i quali si intende promuovere a livello europeo la riflessione su uno specifico tema o problema da trattare.

Rientra tra questi il Libro verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", pubblicato dalla Commissione Europea, riunitasi a Bruxelles nel luglio del 2001, con il quale si intende dare impulso ad una riflessione sulla responsabilità sociale delle imprese al fine di creare un contesto generale di principi e di prassi che ne favoriscano la diffusione nell'intero territorio dell'Unione.

Il concetto di responsabilità sociale viene posto come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Nello specifico, essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. (Commissione Europea, 2001).

Nel documento viene sottolineata l'importanza di promuovere tali concetti in tutti i settori industriali e tra tutte le categorie di impresa: dalle multinazionali, in cui sono maggiormente diffusi, alle aziende di minor dimensione.

In particolare, viene sottolineata la necessità di una divulgazione più profonda nelle piccole medie imprese anche in virtù del loro profondo impatto a livello occupazionale e sociale nelle comunità locali dove operano. La responsabilità sociale d'impresa viene analizzata sia in relazione alla dimensione interna che esterna. Con riguardo alla prima, particolare attenzione è rivolta alla gestione risorse umane.

Gestire il rapporto con i propri dipendenti è una delle sfide più importanti che un'impresa debba affrontare. La qualità del contesto lavorativo aziendale gioca un ruolo importantissimo nella vita degli impiegati, è necessario promuovere un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni della e sicurezza sul posto di

lavoro. Il Libro, inoltre, promuove comportamenti non discriminatori di reclutamento che favoriscano l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati di lunga durata e persone sfavorite sul mercato del lavoro. Tali prassi sono essenziali per ridurre la disoccupazione e lottare contro l'esclusione sociale.

Altro ruolo di assoluta importanza da svolgere per l'impresa riguarda l'istruzione. A riguardo è richiesto una maggiore collaborazione con le istituzioni responsabili dei programmi d'istruzione in modo da definire meglio i percorsi di studio ed indirizzarli ad una migliore preparazione che faciliti il passaggio al mondo lavorativo. Per quanto concerne dimensione esterna, la Commissione Europea enfatizza che la responsabilità sociale dell'impresa non si limita all'azienda stessa ma riguarda una vasta gamma di portatori di interesse. Innanzitutto, i comportamenti e le scelte aziendali si riflettono su coloro con cui l'impresa ha una relazione diretta ovvero fornitori e partner commerciali. Spesso intere catene produttive dipendono da un'impresa principale alla quale è chiesto di assumersi un'ulteriore responsabilità sociale nei confronti dell'intero apparato produttivo. Inoltre, le imprese dovrebbero tenere in considerazione che la loro immagine in materia sociale può essere sporcata dalle pratiche dei loro partner e fornitori, per tanto è necessario promuovere un approccio coeso fra tutti i punti della catena produttiva.

Nel documento è incoraggiata la collaborazione aziendale ed in particolare corporate *venturing*, inteso come investimento delle grandi imprese in start up promettenti, al fine da promuovere lo sviluppo e l'innovazione nell'intero territorio.

La responsabilità sociale si estende anche ai clienti: alle imprese è richiesto di fornire in modo efficace, e rispettando criteri etici, prodotti e servizi di cui i consumatori hanno bisogno e che desiderano. Si condannano pratiche scorrette come l'obsolescenza programmata e truffe e si sottolinea come assumere standard qualitativi e di affidabilità alti tende a tradursi in incrementi della redditività.

Infine, grande importanza è data al rapporto delle imprese con l'ambiente che le circonda inteso sia dal punto di vista ecologico sia come contesto sociale in cui operano. Le imprese impattano profondamente le comunità, in particolar modo quelle locali, in quanto forniscono occupazione, servizi, salari per i dipendenti ed entrate fiscali per le istituzioni. Dall'altro lato, il successo delle imprese dipende a sua volta dallo stato di prosperità e stabilità della comunità, intesa come fonte di clienti e quindi di profitto. Le imprese interagiscono inoltre con l'ambiente naturale locale: il Libro promuove comportamenti aziendali che mirano ad una riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti. Si sottolinea come ciò può sia comportare una diminuzione delle ripercussioni sull'ambiente sia recare vantaggi all'impresa riducendo la sua fattura energetica, le spese di eliminazione dei rifiuti e diminuendo i costi supportati per l'adozione di misure che contrastino l'inquinamento.

### **2.3. Obiettivi futuri Europa.**

Importante iniziativa europea a favore della sostenibilità è rappresentata dalla strategia "Europa 2020" relativa al modello di crescita di lungo periodo europeo

Sono individuate tre priorità su cui basare lo sviluppo europeo, le quali si rafforzano reciprocamente:

- crescita intelligente: sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione
- crescita sostenibile: promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva.
- crescita inclusiva: promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

A tal fine, sono individuati i seguenti target da raggiungere:

- il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro;
- il 3% del PIL dell'UE deve essere investito in R&S;
- i traguardi "20/20/20" in materia di clima ed energia devono essere conseguiti, compreso di un incremento del 30% della riduzione delle emissioni se le condizioni lo permettono;
- il tasso di abbandono scolastico deve risultare inferiore al 10% ed almeno il 40% dei giovani deve essere in possesso di un titolo di laurea;
- 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio di povertà.

L' Europa, inoltre, si manifesta particolarmente attenta alle tematiche ambientali ed all'eco-sostenibilità.

Al riguardo opera l'*European Green Deal*, ovvero il piano finalizzato a rendere l'economia europea sostenibile. L'obiettivo posto al centro di tale strategia è far divenire l'Europa, entro il 2050, il primo continente "climaticamente neutrale" ovvero con emissioni nette di gas a effetto serra pari a zero.

L'Unione si impegna a supportare tale ambiziosa transizione mediante vasti piani di investimento su soluzioni tecnologie nonché tramite impulso normativo volto ad allineare la strategia con le politiche industriali, finanziarie e di ricerca. Inoltre, la strategia prevede un forte coinvolgimento dei cittadini stessi promuovendo una stringente cooperazione tra pubblico e privato.

## 2.4. Global Reporting Initiative

Lo sviluppo di un *framework* standardizzato che rendesse possibile sia la misurazione degli obiettivi di sostenibilità perseguiti dalle imprese sia la loro comunicazione agli stakeholder ha senz'altro favorito l'applicazione e il diffondersi dei principi di sostenibilità.

Il GRI è un'associazione indipendente creata nel 1997 dall'accordo tra l'organizzazione governativa statunitense "Coalition for Environmentally Responsible Economies", CERES, in collaborazione con "United Nations Environment Programme", UNEP, che ha l'obiettivo di fornire una guida per la rendicontazione volontaria della performance sociale, ambientale ed economica.

Esso rappresenta il principale standard di riferimento globale per il "sustainability reporting" come dimostra uno studio condotto dallo stesso GRI da cui risulta che a fine 2016 dei primi 250 gruppi mondiali il 93% redigessero un report sulla sostenibilità e tra questi l'83% utilizzasse gli standard GRI.

Il bilancio di sostenibilità permette una miglior valutazione dei risultati aziendali che non si soffermi al solo aspetto economico e finanziaria ma che si ampli alla dimensione ambientale e sociale. La sua formulazione

deriva dall'impossibilità nel far rientrare nella logica numerico- quantitativa, che contraddistingue i tradizionali documenti di bilancio quali Stato patrimoniale, Conto economico e rendiconto finanziario, aspetti di carattere culturale, sociale ed ambientale che prediligono un'analisi qualitativa.

Il sistema GRI attribuisce particolare attenzione allo *stakeholder engagement* attribuendo a questi un ruolo attivo nell'individuazione e nell'attuazione degli obiettivi di sostenibilità.

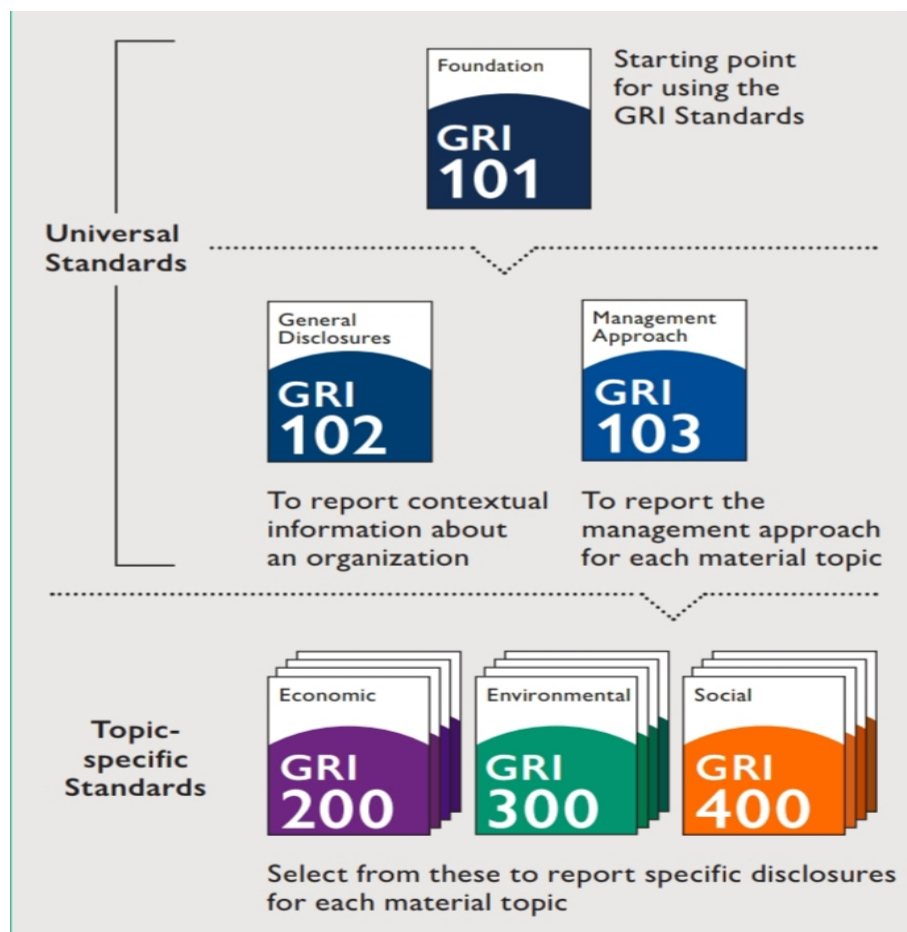
È necessario, in primis, che l'azienda individui i vari stakeholder sia interni che esterni con cui rapportarsi, segue poi attuare azioni per il coinvolgimento degli interessati evidenziandone anche la frequenza e la continuità. Infine, vanno esplicitate le tematiche da trattare risultanti dall'attività di coinvolgimento e le relative proposte dell'impresa in risposta.

Gli standard GRI si traducono in una struttura di indicatori fondamentali relativi all'impatto dell'impresa nelle tre dimensioni della sostenibilità a cui si aggiungono indicatori addizionali relativi solo ad alcuni settori industriali. In particolare, gli Standard GRI prevedono quattro Serie: Standard universali, che comprendono GRI 101, GRI 102 e GRI 103, e gli Standards specifici declinati nelle Serie GRI 200, 300 e 400.

Gli Standards universali risultano applicabili a qualunque Organizzazione che intenda redigere un bilancio di sostenibilità o in generale presentare una rendicontazione sui temi sostenibili. Pertanto, la serie GRI 100 svolge una funzione di guida all'adozione degli Standards. Nello specifico, la serie GRI 101 tratta dei principi fondamentali di rendicontazione e predispose le linee generali per il reporting sostenibile tramite l'uso degli standard GRI; la serie GRI 102 introduce l'informativa da divulgare per quanto riguarda il contesto dell'Organizzazione, quindi, trattando di strategia, etica, Governance, integrità e modalità di coinvolgimento degli stakeholder; la serie GRI 103 serve a rendicontare in merito agli aspetti materiali della gestione aziendale.

Gli standard universali sono seguiti dagli standard specifici. Questi, comprensivi delle serie 200, 300, 400, trattano rispettivamente gli Standard da utilizzare per rendicontare il proprio impatto economico, ambientale e sociale. Inoltre, sono previsti anche i GRI Sector Disclosures volti ad integrare gli Standards GRI tramite la presentazione di specifiche linee guida rivolte all'individuazione della performance di determinati settori.

Figura 5: le Serie GRI



Fonte: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-italian-translations-download-center/>

## 2.5. Dichiarazione non finanziaria

La Direttiva Barnier 2014/95/UE del Parlamento e del Consiglio Europeo del 22/10/2014 recante modifiche alla Direttiva 2013/34/UE ha imposto l'obbligo per alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni di fornire una dichiarazione individuale di carattere non finanziario al fine di integrare l'informativa tipicamente contenuta nei documenti di bilancio.

Tale direttiva è stata recepita nell'ordinamento italiano mediante il D. Lgs. 254/2016 ed è entrata in vigore il 25 gennaio 2017. L'obbligo di rendicontazione non finanziaria riguarda tutte le società quotate su mercati regolamentati italiani ed europei, comprendendo anche banche e società di assicurazione.

Nello specifico, l'obbligo si intende alle imprese di interesse pubblico di grandi dimensioni, ovvero che: durante l'esercizio finanziario abbiano avuto, su base consolidata, un numero di dipendenti superiore a 500 e che alla data di chiusura del bilancio, abbiano avuto uno stato patrimoniale superiore a €20 mln o ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a €40 mln.

Per quanto riguarda l'informativa richiesta, è applicato il principio di materialità quindi si sottolinea il carattere significativo delle informazioni in relazione alle specifiche caratteristiche delle singole imprese.

L'articolo 3, in particolare primo e secondo comma, del D.Lgs. 254/2016 individua quali informazioni non-finanziarie devono essere riportate nella Dichiarazione. L'informazione riguarda: il modello aziendale di

gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa; le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario; i principali rischi, generati o subiti, connessi a tali temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto.

Infine, sono previste determinate sanzioni pecuniarie nei confronti degli amministratori in caso di non ottemperanza dell'obbligo informativo o non rispetto dei termini prescritti per il deposito della Dichiarazione.

In particolare, i ritardi di pubblicazione sono sanzionati con multe che variano dai 20 ai 100 mila euro mentre in caso in cui le informazioni fornite non rispecchiassero il vero è prevista una sanzione che varia dai 50 ai 150 mila euro.

### **3. Ruolo dell'impresa nella sostenibilità.**

Non si può negare che le imprese svolgano un ruolo fondamentale nell'affermazione di uno sviluppo sostenibile e che da esse dipende gran parte del successo della sfida della sostenibilità. Ma per quale motivo sostenibilità ed imprese sono così strettamente connesse?

Innanzitutto, c'è da dire che numerosi punti critici, riguardanti ciascuna delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, sono direttamente o indirettamente collegati al mondo delle imprese.

Non è più possibile pensare all'impresa come soggetti limitati alla produzione di beni e di servizi bensì, esse si configurano sempre più come un ecosistema aperto che interagisce in modo attivo con l'esterno generando esternalità sia negative che positive.

L'impatto sociale che le imprese hanno sulle Comunità dove operano non è trascurabile: esse sono determinanti, in particolar modo, nella creazione di benessere economico contribuendo in maniera marcante al livello dell'occupazione del territorio. Tema chiave in tal senso risulta la tutela dei lavoratori dipendenti.

Da questo aspetto, nei Paesi sviluppati, i progressi rispetto ai decenni scorsi sono evidenti con un netto miglioramento delle condizioni lavorative, della tutela alla salute ed una minor presenza di casi di discriminazione delle minoranze sociali sia per quanto riguarda assunzioni che compensi.

Delicata, invece, rimane la situazione nei Paesi in via di sviluppo dove pessime condizioni di lavoro, lavoro e sfruttamento minorile, differenza tra livello occupazione tra i sessi sono ancora una realtà con cui confrontarsi.

L'impatto aziendale non si ferma alla Comunità, intesa come insieme di persone, ma riguarda anche l'ambiente naturale. Storicamente le imprese hanno avuto un impatto ecologico negativo sul territorio in cui operano. Si pensi alle falde acquifere altamente contaminate dai pesticidi utilizzati nell'agricoltura intensiva, ai fenomeni di deforestazione e disboscamento di intere aree per scopi industriali, all'inquinamento marino e aereo dovuto ai gas ed alle sostanze di scarico industrie chimiche, ai siti industriali dismessi.

I precedenti rappresentano solo pochi esempi degli innumerevoli casi in cui le imprese presentano esternalità negative sull'ambiente ed è inconfutabile che per molto tempo i costi di tali impatti negativi sono stati

sopportati dalla collettività e non compensati direttamente dai soggetti che li hanno determinati. Il rapporto imprese-ambiente è indubbiamente collegato col tema energetico.

Il sistema passato basato sull'uso di fonti di energia non rinnovabile come petrolio e carbone non è più sostenibile non solo per la scarsità di queste risorse ma anche per gli effetti dannosi che ne conseguono per l'ambiente. Nel particolare, il fenomeno dei cambiamenti climatici, provocato dal surriscaldamento globale e quindi dall'inquinamento, pone a serio rischio la biodiversità dell'intero Pianeta. Pertanto, una risposta a tale problema, anche a livello industriale, è eticamente imprescindibile.

In tale ottica è indispensabile intervenire alla base dei processi produttivi non soltanto con maggior affidamento a risorse rinnovabili ma anche maggior presenza di meccanismi di prevenzione che agiscano prima che si manifestino danni. Dalle assunzioni precedenti si intuisce che le imprese siano coinvolte e prendano parte a numerosi dei problemi legati alla sostenibilità.

Proprio da tale considerazione deriva l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo e la necessità di promuovere un modello differente, sostenibile, in cui le imprese costituiscano parte della soluzione e non dei problemi. È importante che il mondo aziendale capisca il ruolo essenziale da esso svolto nella partita della sostenibilità ed agisca sempre più come propulsore per l'adozione di comportamenti sostenibili.

Ulteriore punto di connessione tra sostenibilità ed imprese è rappresentato dalla posizione intermedia che quest'ultime assumono tra società ed istituzioni, rappresentando una sorta di "cuscinetto" che fa da collegamento tra regolamentazione e consumatori. (figura 6)

L'operato dei *policy makers* in materia di sostenibilità è indirizzato principalmente alle imprese, con effetti non solo su queste ma su tutti i vari stakeholder.

Al contempo, le aziende stesse tramite il proprio operato possono indirizzare l'azione dei regolatori ponendo le basi per una reciproca influenza reciproca a favore della sostenibilità.

Le scelte sostenibili delle imprese si riversano, poi, direttamente sui modelli di consumi. Ciò può avvenire sia con un effetto immediato tramite l'introduzione, per esempio, di prodotti sostenibili sia con pratiche di lungo periodo che implicano l'adozione costante di comportamenti sostenibili.

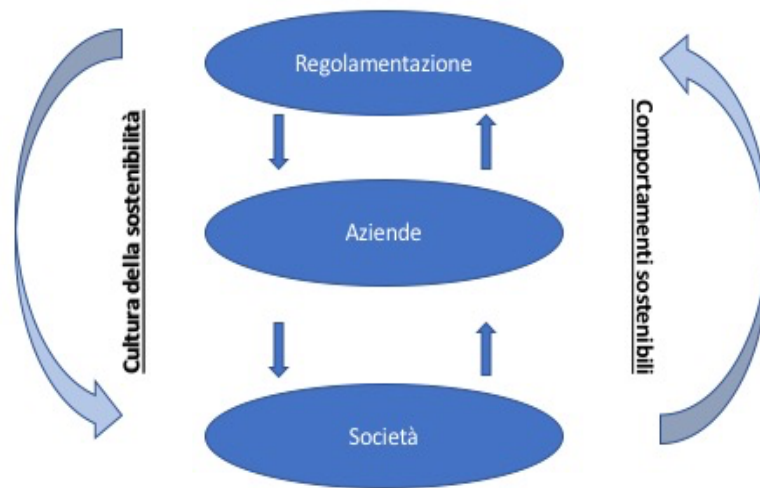
Dall'altro lato, le imprese ricevono le istanze dei consumatori, i quali quindi possono rivestire un ruolo a favore dello sviluppo sostenibile manifestando la propria preferenza nell'acquisto di prodotti conformi a tale sviluppo.

Si colga, quindi, quanto sia influente il ruolo delle imprese nell'affermazione di uno sviluppo sostenibile e la necessità di instaurare un circolo virtuoso tra queste reciproche influenze.

Punto chiave, per far sì, che le imprese diventino sempre più amplificatori della sostenibilità è la diffusione di una cultura aziendale sostenibile.

Figura 6: il ruolo di "cuscinetto" delle aziende.





Fonte: elaborato personale.

Al riguardo, negli ultimi anni, l'attenzione e la sensibilità al tema della sostenibilità sono cresciute profondamente, in particolar modo tra le grandi imprese. Infatti, la maggior parte delle grandi multinazionali ha assunto posizione sostenibili manifestando il loro impegno di voler far parte al processo di affermazione dello sviluppo sostenibile. Tuttavia, la diffusione di una vera e proprio cultura sostenibile aziendale è ancora lontana specialmente tra le piccole-medie aziende.

Anche la stessa rendicontazione sostenibile da molte imprese non è percepita come un'occasione di verifica, di coinvolgimento dei propri stakeholder nel processo aziendale ma soltanto come un impegno a cui si è sottoposti. L'impressione è che permane nell'ambito aziendale un eccessivo focus sul breve termine e che gli obiettivi economici, sociali ed ambientali non vadano di pari passo con gli ultimi due sacrificati al fine della massimizzazione del profitto degli azionisti.

Ciò deriva principalmente dal fatto che le scelte sostenibili non sono spesso premianti dal punto di vista economico nell'immediato anzi magari comportano esborsi aggiuntivi.

La miopia manageriale è per lo più un problema di tipo culturale e comporta la sottovalutazione della sinergia di lungo periodo tra obiettivi economici e sociali ed ambientali.

Per tale motivo è importante la promozione dell'educazione sostenibile e quindi della formazione di figure professionali che possano affrontare tale sfida a livello strategico.

## Capitolo 2: la sostenibilità all'interno dell'impresa.

### 1. Approccio alla sostenibilità

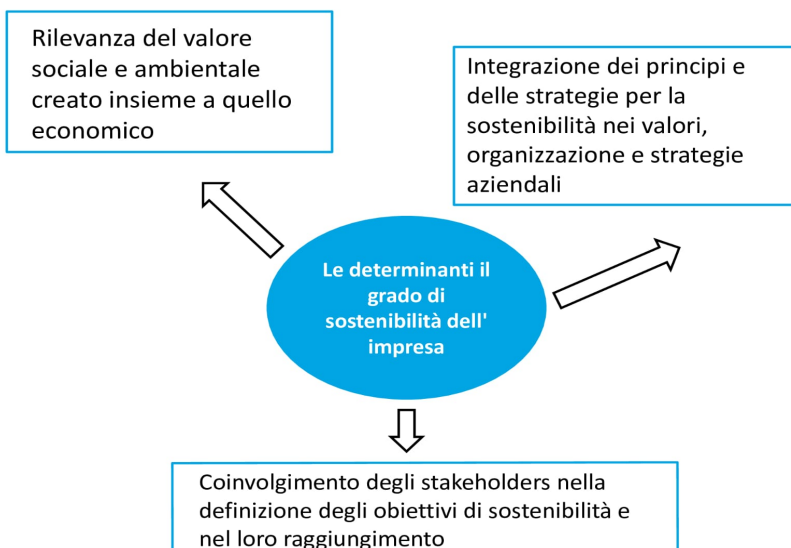
#### 1.1. Impresa sostenibile

Cos'è un'impresa sostenibile? Richiamando il concetto di sostenibilità declinato nel capitolo 1, un'impresa può essere definita sostenibile se abbraccia ed implementa i principi di uno sviluppo sostenibile.

Per tanto, essa determina le proprie scelte, le proprie attività, servizi o prodotti offerti tramite una piena consapevolezza degli effetti prodotti non solo dal punto di vista economico ma anche ambientale e sociale, assicurando che abbia un impatto positivo o almeno neutro sulle varie le categorie di stakeholder.

La sostenibilità, inoltre, può assumere diverse sfaccettature in azienda. In generale, il grado di sostenibilità dipende da: livello di penetrazione dei principi sostenibili all'interno dell'azienda, importanza data allo stakeholder engagement ed impatto sociale, economico ed ambientale prodotto.

Figura 7: grado di sostenibilità dell'impresa.



Fonte: elaborato personale.

#### 1.2. Approccio strategico.

La sostenibilità è da decenni sull'agenda di numerose imprese. Tuttavia, solo di recente alcune di esse hanno iniziato ad avere un approccio strategico a tali tematiche.

Ciò, ha acceso un dibattito sull'effettivo ruolo svolto dalla sostenibilità all'interno delle imprese e su quale fosse il miglior approccio ad essa.

Molte aziende continuano ad avere un approccio frammentato basato sullo sviluppo di iniziative sostenibili senza che esse siano guidate da una strategia a monte. La sostenibilità, in tal caso, è in genere considerata come un insieme di buone pratiche da attuare soprattutto a favore di un miglioramento della reputazione

aziendale. Essa non rientra tra i fattori di differenziazione di un'impresa per tanto non necessita di un approccio strategico. Di conseguenza, le iniziative sostenibili sono attuate o in risposta ad obblighi previsti dalla legge o per decisione autonoma con lo scopo di preservare l'immagine aziendale agli occhi dei clienti maggiormente attenti a questi temi.

Il focus sull'aspetto reputazione si concretizza particolarmente sull'impegno nella rendicontazione e nella comunicazione degli impegni sostenibili intrapresi dall'azienda.

Ciò, rappresenta sicuramente una prassi apprezzabile tuttavia, se non accompagnata da una chiara *vision* aziendale, può tramutarsi in un processo fine a sé stesso che difficilmente sia in grado di impattare positivamente sull'ambiente esterno.

Generalmente, le accuse mosse a tale tipologia di approccio sono due:

- Limitare il focus al solo aspetto reputazione porta a sottovalutare i possibili benefici che l'azienda può trarre adottando un approccio meno frammentato. Diventa di estrema importanza per le aziende riuscire a capire in anticipo i trends dei consumatori, le pressioni degli stakeholder o anticipare la regolamentazione, ciò senza un approccio strategico sembra improbabile.
- I problemi ed i rischi associati alla sostenibilità riguardano un arco temporale ampio, pertanto senza una strategia di lungo periodo diventa molto difficile gestirli e ridurli.

Un approccio integrato quindi sembrerebbe preferibile sia da un punto di vista aziendale sia da un punto di vista di produzione di esternalità positive con l'ambiente circostante.

L'approccio integrato della sostenibilità si muove lungo 3 direzioni

- Integrazione orizzontale: l'impresa agisce in un'ottica congiunta delle tre dimensioni della sostenibilità, non operando con azioni separate e dirette a ciascuna dimensione ma sfruttando le sinergie che intercorrono fra esse.
- Integrazione verticale: consiste nel muovere l'intera azienda in un'ottica sostenibile quindi promuovendo un allineamento tra strategia ed *execution*.
- Integrazione circolare: l'azienda non opera in un'ottica interna, ma promuove la sostenibilità in tutti i suoi rapporti con il mondo esterno.

Alla base della creazione di una strategia aziendale per la sostenibilità, è necessario individuare la *mission* e la *vision* di fondo. Ciò, consiste nel rispondere a domande quali: "Cosa rappresenta la sostenibilità per l'azienda? Quali sono gli obiettivi sostenibili che l'azienda si pone di raggiungere nel lungo periodo? Cosa differenzia l'approccio sostenibile della propria azienda dai competitors?".

Per tanto, soltanto dopo la piena comprensione della posizione aziendale in merito alla sostenibilità è possibile formulare una strategia coerente con quella che è la cultura intrinseca all'impresa.

Di seguito sono esposti alcuni punti chiave per l'attuazione di una strategia sostenibile in modo consapevole e responsabile.

Innanzitutto, l'impresa deve effettuare un'accurata analisi dello scenario di mercato individuandone i mega trend, come il cambiamento climatico, che possono impattare profondamente su società ed impresa stessa.

Ancora, l'impresa deve procedere con l'analisi dei rischi socio-ambientali a cui è sottoposta. Attuando ciò si intende individuare i principali fattori di rischio, determinare la loro probabilità di sostanzarsi concretamente e valutarne le relative conseguenze.

Altro processo fondamentale per lo sviluppo consapevole di una strategia sostenibile, è costituito dall'analisi delle priorità aziendali. L'azienda deve identificare le principali categorie di stakeholder e considerare le priorità di ciascun gruppo in merito alle tematiche sostenibili. L'obiettivo è quello di allineare le priorità aziendali con quelle degli stakeholder coinvolgendoli nel processo decisionale.

Dopo aver ampiamente analizzato e studiato il contesto di riferimento in cui agire, l'impresa deve identificare e comunicare la propria *mission* relativa alle tematiche sostenibili.

Sulla base di questa, segue la formulazione di un Piano strategico in cui vengono identificati gli obiettivi aziendali di lungo periodo, nonché la loro traduzione in sotto-obiettivi di breve periodo, e gli strumenti proposti per la loro misurazione e realizzazione.

È utile, inoltre, effettuare un'azione di *benchmark* con le strategie proposte dai concorrenti, al fine di individuare i punti di forza e gli elementi di differenziazione della propria.

Infine, la definizione di un Piano strategico deve essere integrata dallo sviluppo di un modello organizzativo che ne supporti il raggiungimento. Al riguardo, è necessario lo sviluppo di una Governance della sostenibilità, che supervisioni e approvi il contenuto del Piano, verifichi lo stato di raggiungimento degli obiettivi previsti nonché proponga misure correttive o aggiorni il Piano in base ai possibili mutamenti del contesto di riferimento e dei mega trend.

### **1.3. Governance e Sustainability manager.**

Sia la letteratura che la pratica aziendale concordano che la Corporate Governance, ovvero il governo delle imprese e la gestione dei rapporti tra i *principal* e gli *agent*, e la sostenibilità siano profondamente intrecciate. Infatti, tale tema, che ha avuto un'intensa evoluzione normativa negli ultimi decenni volta a promuoverne la trasparenza, ha assunto un ruolo sempre più importante per la diffusione e la gestione di pratiche sostenibili in azienda. In tal senso agisce il nuovo Codice di Corporate Governance approvato dal Comitato Italiano per la Corporate Governance nel gennaio 2020, che sostituirà il previgente Codice di Autodisciplina a partire dal 31 dicembre 2020.

Patrizia Grieco, presidente del Comitato, ha evidenziato che tra le principali novità del nuovo Codice vi è: "la sostenibilità dell'attività d'impresa, posta al centro dei compiti dei consigli di amministrazione, impegnati a rendere le società meno rischiose e più profittevoli perché considerano l'impatto dell'attività di impresa e i suoi rischi sotto tutti i profili e tengono in considerazione non solo la creazione di valore a beneficio degli azionisti, ma anche gli interessi degli stakeholder rilevanti, in una logica di lungo periodo".

A testimonianza del ruolo fondamentale assegnato alla sostenibilità, il codice in tre dei sei articoli di cui è composto tratta del concetto di sviluppo sostenibile. In particolare, il Codice definisce il concetto di successo sostenibile inteso come: "obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella

creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”. C’è da dire che l’importanza assunta dalla sostenibilità nel Codice italiano costituisce solo un esempio e non una particolarità. Infatti, sempre in più Paesi si fa strada l’impegno ad orientare la Governance a tali scopi. Al di là del condannare comportamenti opportunistici ed abusi di potere da parte dei soggetti investiti di potere di gestione, prerequisito per l’implementazione di pratiche sostenibili è la trasparenza. Per assicurare trasparenza è necessario che le imprese si impegnino in una comunicazione aperta con tutti i portatori di interesse tramite una chiara ed accurata divulgazione di informazione. Altro aspetto che collega sostenibilità e Governance è il grado di coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni aziendali. Questo processo meglio conosciuto come “*stakeholder engagement*” consiste nel superamento della tradizionale modalità di decisione unidirezionale da parte delle imprese, promuovendo l’inclusione del maggior numero possibili di portatori d’interesse nel determinare gli orientamenti strategici aziendali. I metodi di coinvolgimento sono spesso standardizzati ed includono sia l’ascolto delle diverse categorie di portatori d’interesse per conoscerne le richieste avanzate, preoccupazioni o idee; il loro diretto intervento del processo decisionale; rendicontazione su iniziative ed attività intraprese. Per valutare la qualità del processo, lo standard internazionale “AA1000 Stakeholder Engagement Standard” distingue 4 caratteristiche principali:

- completezza: gestione di tutte le problematiche emerse dall’ ascolto dei vari stakeholder;
- inclusività: favorire la partecipazione al numero più ampio possibile di stakeholder;
- significatività: concentrarsi sulle questioni più rilevanti;
- capacità di risposta: impresa deve saper intervenire prontamente alle istanze degli stakeholder.

### **Sustainability manager**

Elemento indispensabile per avere una Governance orientata alla sostenibilità è l’introduzione nell’organico aziendale di figure professionalmente preparate su queste tematiche. Nelle imprese di dimensioni maggiore ciò si sostanzia nell’ istituzione, nell’ ambito del consiglio di amministrazione, di un Comitato interno con competenze specifiche sulla materia. L’introduzione di tali figure nel CDA assicura che la sostenibilità sia presente nel processo di programmazione strategia e nei processi decisionali chiavi aziendali. In tal senso, in linea con la crescente sensibilità alle tematiche sostenibile, sta assumendo sempre più importanza all’intero delle aziende la figura del *sustainability manager*. Tuttavia, si tratta di una personalità ancora poco diffusa e, pertanto, la sua funzione in azienda non è ancora chiarissima. È importante che a tale figura siano affidati poteri concreti nell’incidere realmente sul grado di sostenibilità aziendale, evitando che risulti un ruolo solo di facciata posto per esigenze di legittimazione nei confronti dei vari stakeholder. Il ruolo svolto dal *sustainability manager* varia a seconda delle specifiche competenza affidate e dipende: dal grado di autonomia, dalla capacità di influenzare il budget o la strategia aziendale. In generale, il *sustainability manager* è responsabile delle seguenti funzioni e mansioni:

- prende parte nelle decisioni strategiche in merito alla sostenibilità, pertanto ha un ruolo attivo nella definizione del Piano di sostenibilità, nell’individuazione degli obiettivi perseguiti e dei processi implementati per il loro raggiungimento;

- implementa il programma di sostenibilità. Al riguardo può essere affidata la gestione di specifici programmi come ad esempio la gestione del sistema ambientale. Ciò richiede, identificare e valutare i vari fattori di impatto ambientale come la gestione delle risorse energetiche, del processo di smaltimento dei rifiuti, delle emissioni emesse, dei materiali primi utilizzati nel processo produttivo ect;
- favorisce la cultura sostenibile all'interno della azienda. In tale ambito, rientra la gestione delle risorse umane. Il *sustainability* manager deve promuovere le competenze in materia di sostenibilità ed i processi di formazione dei dipendenti in azienda nonché la loro sicurezza e benessere;
- gestisce le politiche di stakeholder engagement, pertanto stabilendo le modalità e gli strumenti di coinvolgimento delle varie categorie di portatori di interessi aziendali. Obiettivo è quello di assicurare il maggior coinvolgimento possibile e di promuovere un dialogo con i vari stakeholder basato sulla trasparenza e sulla chiarezza delle informazioni fornite dall'azienda;
- gestisce la catena di fornitura. Ciò si concretizza nell'adottare un approccio sostenibile promosso nell'intera catena di produzione del valore. Elementi chiave risultano: la selezione dei propri fornitori in base a meriti sostenibili ed il loro monitoraggio per assicurare la concreta adozione di pratiche sostenibili;
- gestisce la comunicazione della sostenibilità. Al riguardo, elemento di primaria importanza è la gestione della rendicontazione della sostenibilità. La figura del *sustainability* manager deve assicurarsi che l'azienda sia impegnata nel reporting e nella comunicazione della sostenibilità e che il processo di rendicontazione sia improntato alla massima trasparenza;
- definisce le politiche di investimenti sostenibili: valuta l'andamento dell'azienda nei vari rating ESG e promuove piani di investimento coerenti con la responsabilità sociale ed ambientale.

#### **1.4. Costi e benefici della sostenibilità.**

Si fa sempre più strada l'idea che implementare un modello sostenibile all'interno di un'azienda può generare effetti positivi non solo sulle sfere ambientali e sociali ma anche sul piano economico. In altre parole, la sostenibilità può tradursi in un vantaggio competitivo ed impattare positivamente sul Conto Economico e sullo Stato patrimoniale di un'impresa. Adottando un approccio valutativo economico-finanziario, l'impiego di un approccio sostenibile può essere ricondotto ad una forma di investimento a cui sono associati dei costi e dei benefici. Per quanto riguarda i costi associati a tale tipo di investimento, è possibile distinguerne due tipologie: costi diretti e costi indiretti. I primi comprendono fattori espliciti come uscite monetarie dovute all'attuazione di specifiche misure, all'aumento del personale seguente l'assunzione di professionisti che si occupano di tali tematiche, spese per la rendicontazione ed in generale gli oneri monetari associati alla *compliance*. Altro costo diretto, di natura non monetaria, è rappresentato dal tempo dedicato a tali iniziative. Per oneri indiretti, invece, si intende: i possibili ritardi operativi, dovuti sia a questioni burocratiche sia ad un ampliamento della struttura organizzativa aziendale, o gli eventuali atteggiamenti negativi e distorsioni comportamentali che possono generarsi all'interno dell'azienda se le iniziative sostenibili sono percepite soltanto come obbligo coercitivo imposto dalle crescenti pressioni normative. Se da un lato i costi associati non sono da sottovalutare, i possibili effetti positivi non mancano. È possibile riscontrarne almeno sei: incremento ricavi, diminuzione dei costi,

riduzione e migliore gestione dei rischi, aumento produttività, successo sui mercati finanziari e raggiungimento vantaggio competitivo.

1. L'**incremento dei ricavi** può derivare da una serie di fattori tra cui sicuramente un rafforzamento della reputazione dell'impresa. La crescente sensibilità ai temi sostenibili ed in particolare ai fattori ambientali e climatici si riflette in un cambio di trend dei consumi e di preferenze dei consumatori che cercano prodotti che non solo li soddisfino ma che abbiano un impatto positivo sulla società.

In tal contesto, un maggior grado di sensibilità dell'impresa si ripercuote positivamente sulla *Brand equity* dell'azienda. Ciò può portare ad un maggior valore attribuito ai prodotti o servizi offerti dall'azienda in particolar dal punto di vista della clientela attenta a tali tematiche favorendo i processi di fidelizzazione e *loyalty*. Per tanto, un maggior grado di sostenibilità costituisce un fattore di promozione dell'offerta e stimolo dell'acquisto quindi può portare ad aumento volumi di vendite e del MOL. Dall' altro canto, però, decisioni sbagliate dal punto di vista sostenibile possono porre rapidamente in cattiva luce l'azienda compromettendone le vendite e la redditività per anni. Un caso emblematico in tal senso è rappresentato dalla multinazionale statunitense Nike il cui brand, agli inizi degli anni 2000, subì un duro colpo a causa di accuse di sfruttamento minorile.

2. La **diminuzione dei costi** rappresenta non solo uno degli obiettivi principali dell'adozione di pratiche eco-sostenibili ma anche uno degli aspetti positivi che maggiormente giova all'azienda. Esso costituisce una conseguenza diretta dell'adozione di pratiche sostenibili volte alla gestione delle risorse energetiche e al massimizzare l'efficienza del processo aziendale riducendo gli sprechi. Tali iniziative comprendono una serie di attività come promozione del riciclaggio dei rifiuti, gestione processo smaltimento di essi, utilizzo prodotti non inquinanti, uso fonti energetiche a basso consumo e basso impatto ambientale, semplificare logistica riducendo gli spostamenti, riutilizzo determinati input. In tale ambito, si registrano progressi in termini di gestione delle risorse e di valorizzazione dei processi di smaltimento dei rifiuti. Inoltre, l'utilizzo di fonti energetiche alternative, come quelle eoliche e solari, è spesso incentivato anche a livello istituzionale prevedendo dei finanziamenti mirati. Tuttavia, anche se la valenza di tali pratiche è ampiamente riconosciuta, esse rimangono avverse da molti manager per la loro tendenza di impattare positivamente solo nel lungo periodo a fronte di investimenti iniziali considerevoli.

3. **Gestione dei rischi e miglioramento della società:** assumere un approccio sostenibile significa gestire al meglio i rischi sia sociali che ambientali favorendone la riduzione. Ciò rappresenta un notevole beneficio per le imprese inteso come riduzione di un costo potenziale rappresentato dal verificarsi di eventi negativi che potrebbero comprometterne la posizione di mercato o, anche provocarne danni fisici in riferimento a fenomeni ambientali estremi. Le imprese, inoltre, sono chiamate alla promozione del progresso e dello sviluppo della società con cui interagiscono, ciò non solo per valori etici ma anche perché il loro successo dipende dal benessere della società da cui traggono sia clienti che forza lavoro. L' impegno a favore di determinati classi sociali, volto a migliorarne la qualità della vita, la formazione e in generale lo sviluppo sociale, non è soltanto un'opera filantropica ma può impattare positivamente il business. Infatti, in questo modo l'azienda, aiutando

le classi più povere a raggiungere una confacente stabilità economica, “forma” anche nuovi consumatori di cui può beneficiare.

*“it is society that gives us the right to be active, our license to operate. A business leader has to think about how to solve the societal challenges of today, because if we don’t solve them, we will not have a business”* (Peter Brabeck-Letmahe, Chairman of the Board, Nestlé, 2015).

4). **Successo sui mercati finanziari**<sup>3</sup>. Importante fattore a favore dell’adozione di pratiche sostenibili è rappresentato dal fatto che i mercati finanziari sono molto sensibili ad esse. Infatti, il successo sostenibile si riflette sempre più spesso sulla capacità di attrarre capitali.

5) **aumento produttività ed *employee engagement***. La sostenibilità può impattare positivamente sia la produttività sia la capacità di attrarre professionisti. La gestione e la soddisfazione delle risorse umane rappresenta un punto di vitale importanza per il successo di un’impresa, le politiche sostenibili volte al miglioramento del clima organizzativo operano in tal senso. Tra queste rientrano le pratiche volte al miglioramento della qualità del lavoro: assicurare la sicurezza sul posto di lavoro, incentivazione della formazione dei dipendenti, applicazione di metodi meritocratici, favorire bilanciamento tra vita-lavoro dei dipendenti, condannare le discriminazioni, elargire salari equi. La costante applicazione di tali prassi costituisce un punto chiave per diffondere un maggior coinvolgimento e senso di appartenenza tra i dipendenti, il quale si traduce in un maggior impegno e quindi in un conseguente aumento della produttività. Esso, inoltre, si riflette anche sulla capacità di ritenere ed attrarre nuovi impiegati che magari condividono valori simili. Assicurarsi talenti, è sicuramente un punto di forza per l’azienda che impatta positivamente sulla competitività.

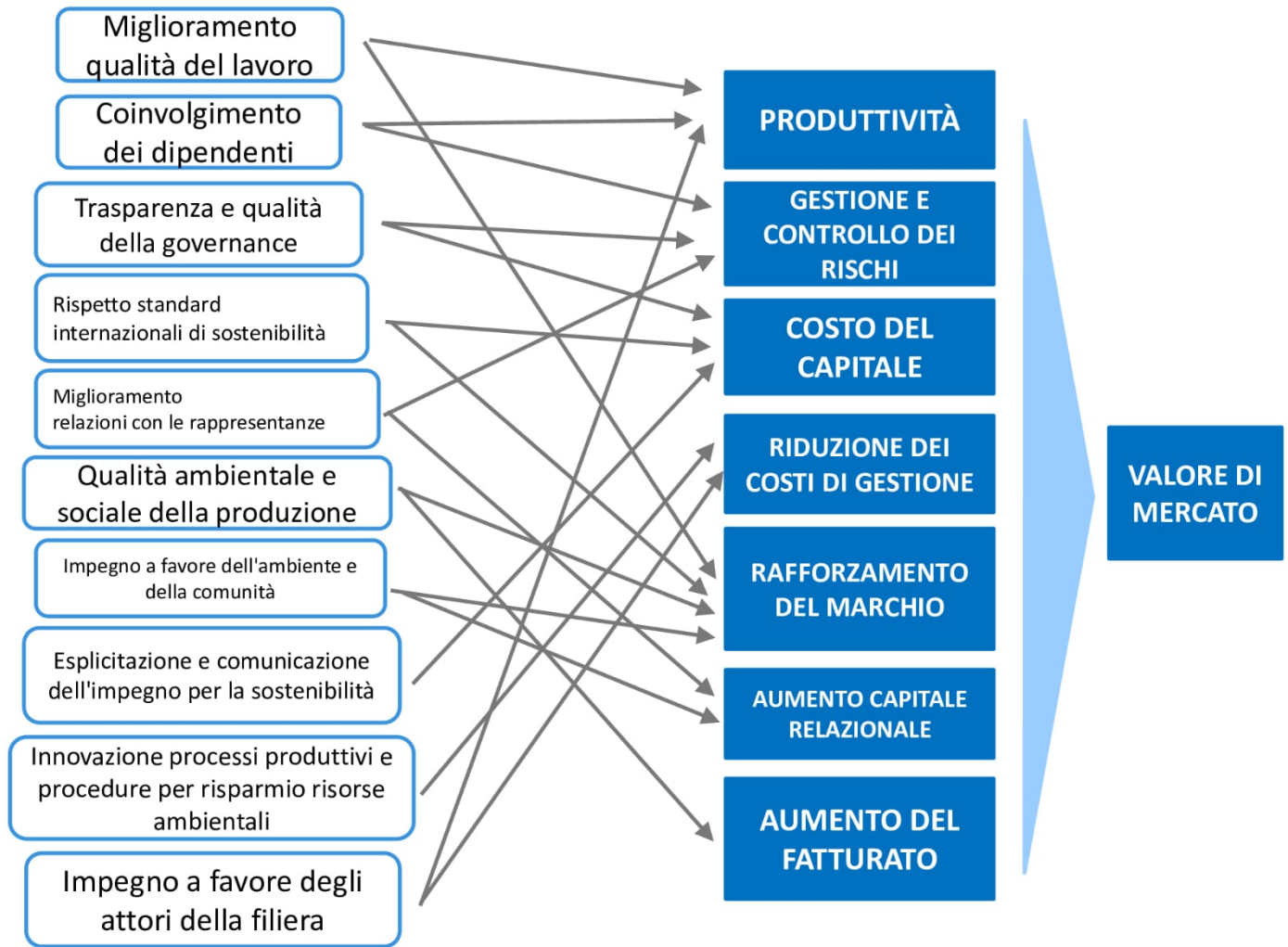
6) **vantaggio competitivo**. La sostenibilità, infine, può condurre l’impresa a ricoprire una posizione felice nell’ambito del suo ambiente rilevante, concretizzata in un maggiore potere di mercato e di redditività rispetto alla media dei concorrenti. In altre parole, la sostenibilità può tradursi in un vantaggio competitivo. Affinché ciò avvenga è necessario che essa diventi un fattore di differenziazione riconosciuto dal mercato che ne attribuisce un valore in assoluto maggiore rispetto ai competitors.

---

<sup>3</sup> Argomento trattato nel paragrafo 3.3.3. “Rating ESG: la finanza sostenibile”.



Figura 8: incidenza delle pratiche sostenibili sul valore di mercato.



Fonte: elaborazione personale.

Tradurre la sostenibilità in vantaggio competitivo rappresenta il massimo beneficio ricavabile dall'azienda, ma al contempo anche il più complicato da ottenere. Non basta l'adozione di semplici pratiche sostenibili che sono facilmente replicabili dai competitors, bensì riguarda la formazione di un approccio unico che diventi parte della cultura aziendale. Ancora, affinché la sostenibilità entra a far parte della value proposition<sup>4</sup> di un'azienda, non basta impegnarsi in iniziative sporadiche, ma è necessario che la sostenibilità sia presente in ogni decisione attuata promuovendo un approccio coerente nel lungo periodo. Inoltre, la costanza assume ancora più rilievo quando una volta acquisito il vantaggio competitivo lo si vuole mantenere nel tempo. Soltanto tramite una continua presenza, flessibilità e continua evoluzione alle tematiche sostenibili il fattore di differenziazione può essere mantenuto. In conclusione, lo sviluppo di una cultura sostenibile intrinseca all'azienda, che coinvolga tutti in azienda, dal top management ai livelli più bassi, è il punto chiave per

<sup>4</sup> Per value proposition si intende il modo in cui l'impresa si propone di creare valore per i soggetti target della propria offerta. Si compone di tre elementi: individuare la clientela target, il valore che si intende generare per la clientela target e le modalità di distribuzione di tale valore. Pertanto, affermare che la sostenibilità entra a far parte della value proposition si concretizza, da parte dell'azienda, nella presentazione al mercato di un prodotto o servizio in cui la sostenibilità sia parte integrante del valore proposto.

beneficiarie di un vantaggio competitivo, attivare e sfruttare le sinergie tra le tre dimensioni della sostenibilità facendo sì che questa diventi driver della performance.

## **2. Sostenibilità tra le *operations*.**

*“Vision without execution is hallucination”* (Edison)

Per *execution* si intende l'insieme dei processi, strumenti e comportamenti che devono essere impiegati al fine di raggiungere gli obiettivi proposti ed allineare le *operations* con la strategia a monte.

Stabilita la propria strategia di sostenibilità, diventa indispensabile per l'azienda saperla comunicare ad ogni componente aziendale. È necessario che ogni persona sia a conoscenza della *mission* e *vision* aziendale e che tutti vengano responsabilizzati in merito alla loro realizzazione.

La strategia a monte, pertanto, deve essere declinata in specifici piani operativi che prevedono il coinvolgimento di ogni funzione aziendale

Di seguito si analizza l'impatto della sostenibilità in tre funzioni aziendali centrali: marketing, logistica e *human resources*.

### **2.1 Marketing.**

Il marketing è tra le funzioni aziendali maggiormente coinvolte dalle politiche sostenibili in quanto interagisce con una delle principali categorie di stakeholder ovvero i consumatori.

Un'impresa che vuole orientare la propria funzione marketing in una direzione sostenibile deve innanzitutto rispettare specifici standard a livello operativo.

Al riguardo, vanno condannate le pratiche commerciali scorrette in riferimento non solo alle attività esplicitamente vietate dalla legge, come frodi e truffe, ma qualsiasi iniziativa che danneggi o può potenzialmente danneggiare in via diretta o indiretta il consumatore.

Un aspetto fondamentale riguarda la modalità con cui l'impresa pubblicizza e presenta la propria offerta al mercato. In generale, un'impresa sostenibile non impiega pubblicità ingannevoli capaci di indurre in errore il consumatore tramite la divulgazione di informazioni errate riguardanti le caratteristiche stesse del bene o del servizio oggetto di vendita. Per esempio, l'errore del consumatore può essere causato dall'omissione dei possibili rischi connessi all'uso, dalla specificazione non veritiera della data e del luogo di fabbricazione, dall'esibizione di un marchio di qualità senza aver ottenuto la relativa autorizzazione o stimolazione all'acquisto tramite inganno sulla particolare convenienza dei prezzi.

Ancora, nell'ambito della pubblicizzazione della propria offerta, altre pratiche da condannare in un'ottica di marketing sostenibile sono: la pubblicità comparativa ingannevole, ovvero la promozione del proprio prodotto

confrontandolo con quelli della concorrenza provocando discredito a questi; pratiche commerciali aggressive che inducono il consumatore a decisioni che altrimenti non avrebbe preso.

Un'impresa sostenibile si impegna in tal senso a pubblicizzare un'offerta coerente con le caratteristiche del prodotto promuovendo una comunicazione trasparente e comprensibile che permetta al consumatore di effettuare decisioni in maniera consapevole e ragionevole.

L'importanza della divulgazione e della comunicazione di informazioni acquisiscono particolare rilievo in una realtà come quella del digital marketing che opera in un contesto dove le fake news abbondano, ovvero internet. È necessario quindi promuovere sempre più un senso di responsabilità tra le imprese con la trasparenza che diviene prerequisito di una strategia di marketing sostenibile.

Altra area di estrema rilevanza è la gestione e l'acquisizione dei dati personali degli utenti e in generale il rispetto della loro privacy.

Per quanto riguarda la normativa su tali tematiche l'Europa è probabilmente il Continente più avanzato inseguito all'approvazione nel 2016 della regolazione Europea GDPR, acronimo di General Data Protection Regulation 2016/679, che rimpiazza la previgente Data Protection Directive 95/46/EC, con effettiva applicazione nel 2020. Con l'emanazione della GDPR si mira: ad armonizzare le leggi sulla protezione dei dati in Europa tramite l'introduzione di una regolamentazione uniforme applicata da tutti gli Stati membri; proteggere e rafforzare la privacy dei cittadini europei; riformulare il modo di approccio delle organizzazioni alla data privacy. La GDPR rappresenta un forte segnale europeo che implica una maggior responsabilità di tutte le organizzazioni, dalle più piccole alle più grandi, a favore di un maggior rispetto dei consumatori e della loro privacy.

### **Politica di marketing Pro-attiva per la sostenibilità.**

Le pratiche scorrette da evitare, elencate nel precedente capitolo, costituiscono una sorta di prassi di buon comportamento che un'impresa sostenibile deve sempre rispettare. Tuttavia, non basta il semplice rispetto di tali prassi per indirizzare la propria funzione marketing in un'ottica pro-attiva per la sostenibilità.

È necessario, invece, che tale funzione diventi uno strumento ed un supporto dell'intera cultura sostenibile aziendale. Assumendo una politica di marketing pro-attiva, la sostenibilità diviene parte integrante della propria offerta presenta al mercato e costituisce un fattore di promozione del bene aziendale.

Per quanto riguarda la comunicazione della sostenibilità, risulta particolarmente facile nel caso in cui l'azienda operi in un settore la cui clientela sia già tendenzialmente sensibile alla tematica. In tal caso, basta che la comunicazione si incentri sulla sola divulgazione del reale interesse dell'azienda nei principi della sostenibilità e delle iniziative intraprese al riguardo. Mentre nel caso in cui, la clientela target dell'azienda non sia particolarmente attenta a tali questioni, affinché la comunicazione abbia successo è necessario prima effettuare campagne di sensibilizzazione. In questo caso, la comunicazione della propria sostenibilità viene effettuata assumendo che nel tempo le preferenze dei consumatori cambino a favore di un trend sostenibile.

Punti chiave per un'efficiente comunicazione della sostenibilità sono: la costanza della comunicazione e l'uso di dati chiari, confrontabili e credibili in quanto certificati da un ente terzo.

Infine, assumono importanza anche i canali utilizzati, è necessario che questi presentino coerenza con la cultura che si vuole comunicare. La comunicazione rappresenta sicuramente uno degli aspetti principali di una politica di marketing pro-attiva ma non è certamente l'unico.

Ad esempio, nell'ambito del marketing mix, anche le politiche di prezzo possono essere volte alla sostenibilità. Uno strumento molto utilizzato per realizzare ciò è la discriminazione del prezzo di terzo tipo<sup>5</sup>. Tramite questa pratica, che consiste nell'applicare tariffe di prezzo diverse a categorie di acquirenti diversi, l'azienda oltre che incrementare la domanda complessiva del bene può ottenere anche un impatto sociale importante. Infatti, l'applicazione di prezzi inferiori verso categorie di acquirenti economicamente svantaggiate, come ad esempio studenti o anziani, ha un impatto positivo sulla capacità di acquisto di questi pertanto si traduce in un aumento di benessere sociale.

Altro aspetto interessante da analizzare nell'ambito delle politiche di marketing pro-attive è il caso di imprese che operano in determinati settori coinvolti nella produzione di beni, richiesti consapevolmente dai consumatori, che manifestamente impattano società o ambiente in modo negativo. Un esempio classico è il settore dei tabacchi. In tal caso l'impegno sostenibile si traduce sia in un approccio di demarketing, spesso obbligatorio per legge, volto a disincentivare l'uso e l'acquisto del prodotto, sia in un forte impegno nell'investimento in R&D con il fine di limitare le esternalità negative del prodotto venduto.

### **Cause Related Marketing**

Le iniziative di Cause Related Marketing si concretizzano nella promozione di un determinato prodotto o servizio a cui è connesso il perseguimento di un determinato scopo sociale. Una parte importante di tali iniziative è rappresentata dalla comunicazione che, tendenzialmente, si focalizza sulla causa sociale sottostante, condizionando anche il posizionamento del prodotto sul mercato.

Tali iniziative, spesso si realizzano tramite collaborazioni con enti no-profit, prevedendo che parte degli incassi o in alcuni casi anche la totalità sia devoluta a tale ente per la realizzazione dello scopo sociale previsto. Sono abbastanza diffuse, in particolare tra i grandi marchi, che oltre ad essere spinti da motivazioni di responsabilità sociale possono usare tali iniziative per trarre dei benefici in termini di immagine e reputazione del brand. Un esempio di successo di iniziativa di Cause relate marketing è rappresentato dal caso Gucci in partnership con Unicef, che da anni lancia iniziative di tal genere promuovendo la vendita di determinate linee di abbigliamento (Gucci Joy) associandole a cause sociali come la costruzione di nuove scuole in Africa.

Altri esempi di iniziative di Cause relate marketing sono le campagne di fund-raising e di joint promotion. Le prime si sostanziano nella raccolta di fondi da parte delle imprese tramite il coinvolgimento dei propri clienti mediante l'istituzione di un programma di donazioni. Il raccolto viene successivamente devoluto a specifici enti impegnati in determinate cause sociali.

---

<sup>5</sup> La Discriminazione di prezzo, ovvero la pratica che prevede l'applicazione di prezzi diversi a consumatori diversi per lo stesso servizio o prodotto, si distingue in tre forme:

- discriminazione del prezzo di primo grado: consiste nella vendita di ogni singola unità del prodotto al prezzo di riserva di ogni consumatore;
- discriminazione del prezzo di secondo grado: si concretizza nell'offerta di sconti sulle quantità di prodotto acquistate
- discriminazione del prezzo di terzo grado: prevede l'applicazione di prezzi diversi a differenti segmenti di consumatori.

Le campagne di promozione della causa, o joint promotion, invece, non riguardano la raccolta di un finanziamento, bensì assumo caratteristiche di una sponsorizzazione gratuita.

L'impresa, per tanto si impegna a sponsorizzare una specifica causa sociale o dare visibilità ad un determinato ente tramite i propri canali di comunicazione.

### **Greenwashing**

Con il termine *greenwashing*, in riferimento alla dimensione ambientale, o con l'espressione "*Sustainability Marketing Myopia*", in senso più ampio incorporando anche le altre due dimensioni della Triple Bottom Line, si intende quel fenomeno in cui l'impresa comunica al mercato un impegno sostenibile non realmente riscontrabile nella realtà.

Il fenomeno identifica due casi nello specifico:

-sia quando un'impresa divulga informazioni completamente fasulle inerenti al proprio impatto sulla sostenibilità

-sia quando attua pratica sostenibili secondarie, con il solo scopo di enfatizzare la comunicazione su di esse in modo da distogliere l'attenzione dai temi sostenibili primari in cui è carente.

Il motivo che può spingere l'impresa a ricorrere a tali pratiche è facilmente intuibile: sfruttare in modo opportunistico la comunicazione per trarne dei benefici in termini di reputazione. La sostenibilità, infatti, è divenuta una delle caratteristiche incidenti nel processo di scelta di un prodotto da parte dei consumatori, per tanto, riuscire ad avere un'immagine positiva agli occhi degli acquirenti costituisce un fattore *driver* per una maggior redditività.

Tali fenomeni che in passato erano molto più presenti, sono sempre più combattuti e condannati anche dai consumatori stessi. Innanzitutto, risulta molto più difficile per le imprese manipolarli in quanto, in seguito alla crescente sensibilità nei confronti della sostenibilità sono divenuti più scettici ed attenti a tali temi.

Inoltre, altro aspetto da considerare è il più facile accesso all'informazione e ai dati aziendali rispetto a qualche anno fa. Dal punto di vista dell'impresa che li attua, i fenomeni di *Greenwashing* o *Sustainability Marketing Myopia* rappresentano un grave rischio in quanto possono ritorcersi contro producendo effetti opposti rispetto a quelli desiderati. Infatti, nel caso in cui tali pratiche vengono smascherate, l'effetto reputazione sull'impresa può essere devastante, rischiando di comprometterne l'immagine in maniera definitiva.

### **2.2. Logistica sostenibile.**

La gestione della logistica in un'ottica sostenibile rappresenta una delle sfide più complesse ed importanti che un'impresa deve affrontare.

Tale funzione aziendale ha un impatto significativo in particolare sulla dimensione ambientale.

Al riguardo, negli ultimi decenni, il concetto di logistica green è divenuto sempre più importante.

La logistica sostenibile, o *green logistics*, rappresenta l'evoluzione della logistica tradizionale in una prospettiva di efficienza dell'intero processo al fine di minimizzare gli impatti negativi socio-ambientali.

Si tratta di una logistica che promuove la collaborazione fra aziende e che propone nuove soluzioni di trasporto, consegna e riciclo delle merci con l'intento di ridurre gli sprechi, le emissioni, inquinamento ed i problemi di mobilità generalmente involti nella logistica tradizionale.

### **Principali sfide ed ostacoli per le imprese per l'implementazione di una logistica sostenibile.**

Costo degli investimenti.

La prima grossa sfida da affrontare da un'impresa che vuole implementare una logistica sostenibile sono i costi ed i significativi investimenti necessari. Tale aspetto rappresenta un forte ostacolo in quanto molte imprese non possono permettersi di supportare tali sforzi economici. In tal contesto, un ruolo fondamentale è svolto dal sistema finanziario chiamato a favorire l'allocazione di capitali verso le imprese impegnate concretamente nello sviluppo di processi logistici sostenibili.

Gestione trasporti.

In direzione di una gestione sostenibile della logistica, è importante, nell'ambito della distribuzione, limitare il numero di spostamenti e ridurre la distanza affinché l'impatto ambientale prodotto dai mezzi di trasporto sia il minimo possibile. Migliorare l'efficienza del canale distributivo significa introdurre sistemi virtuosi di razionalizzazione dei siti produttivi e logistici impiegati dall'impresa. Altro aspetto centrale che riguarda la fase di distribuzione è rappresentato dalla sostenibilità dei mezzi di trasporto impiegati. In tale ambito si fatica ad individuare soluzioni concrete ed economicamente efficienti che permettano il superamento della dipendenza, ancora dominante, dai combustibili fossili. Tuttavia, l'attenzione a tali tematiche è massima con sempre più imprese impegnate nello sviluppo di mezzi elettrici o ad idrogeno con impatto ambientale zero.

Stima impatto ambientale.

La quantificazione delle esternalità prodotte dal processo logistico sull'ambiente costituisce un aspetto significativo. Particolare rilievo assume la stima delle emissioni di gas serra causate. Tuttavia, si tratta di pratiche molto difficili da effettuare, in particolare modo nei sistemi logistici più complessi. Nel tempo si sono sviluppati diversi standard di calcolo che aiutano le imprese in tali misurazioni. Tra i più importanti vi sono: la Norma UNI EN 16258:2013; la certificazione bsi + carbon trust – pas 2050; la certificazione 14064.

Mancanza di infrastrutture.

L'innovazione delle infrastrutture e nello specifico dei magazzini rappresenta una delle sfide maggiori per le imprese. È necessario promuovere strutture ecosostenibile in cui si ottimizzano le dimensioni e si riducano gli impatti ambientali. I magazzini moderni procedono in questa direzione tramite una totale automazione dei processi che ne incrementano l'efficienza in particolare in termini di consumo energetico. L'obiettivo è quello di rendere tali strutture completamente autosufficienti e in grado di produrre energia pulita ad esempio tramite lo sfruttamento dell'energia solare. L'attenzione è anche rivolta ai materiali di costruzione con la volontà di fare uso soltanto di materiali eco-sostenibili. Inoltre, al fine di favorire e supportare la costruzione di magazzini

moderni sono stati sviluppati alcuni *framework* specializzati: in particolare il certificato Breeam e gli standard LEED, acronimi *Leadership in Energy and Environmental Design*, rappresentano eccellenze ampiamente utilizzate.

#### Approccio dei consumatori.

Se da un lato la sensibilità dei consumatori ai temi sostenibili è notevolmente aumentata negli ultimi anni, lo stesso non si può dire dell'approccio ideologico di questi nei confronti dei problemi logistici. Infatti, la mancanza di un senso di responsabilità dei consumatori rispetto a tali tematiche è uno dei maggiori freni per lo sviluppo di una logistica green. L'interesse del consumatore e quelli sostenibili sono divergenti. I consumatori pretendono consegne lampo ultimate in brevissimo tempo, addirittura spesso nella stessa giornata in cui è effettuato l'ordine di acquisto. Ciò è incompatibile con gli interessi ambientali in quanto non permette l'ottimizzazione dei flussi e dei costi di trasporto. La scarsa sensibilizzazione dei consumatori a tali tematiche può essere ricondotta sia ad una questione culturale sia una questione di percezione. La logistica infatti è invisibile agli occhi dei consumatori che spesso sono del tutto ignari dei vari processi sottostanti alla consegna di un prodotto.

#### Scelta fornitori.

Con il concetto di logistica sostenibile si abbandona l'idea di sostenibilità inerente alla sola logica interna aziendale, espandendola all'intera *supply chain*. Diviene fondamentale per le imprese gestire e migliorare il rapporto con i propri fornitori in un'ottica sostenibile.

In particolare, un'impresa impegnata nella transizione sostenibile deve prestare attenzione a 5 aspetti:

-la selezione: la scelta responsabile dei propri fornitori costituisce il punto di partenza per il successo sostenibile della logistica. L'attenzione dei fornitori alle dimensioni sociali ed ambientali, oltre che a quella economica, deve rappresentare un prerequisito essenziale per l'avvio di rapporti commerciali.

-monitoraggio: una volta selezionati i fornitori, l'impresa deve impegnarsi nel controllare che questi attuino effettivamente pratiche sostenibili. In tal senso, stringere un rapporto durevole basato sulla fiducia può aiutare e ridurre gli sforzi richiesti in tale attività

-supporto al miglioramento: l'impresa inoltre deve promuovere la diffusione di pratiche sostenibili tra i propri fornitori. Le principali modalità di promozione sono due: trasferimento di competenze e finanziamento. L'attività di finanziamento può sostanziarsi nel riconoscimento di bonus per l'ottenimento di certificazioni socio-ambientali o per la formazione del personale.

-acquisto prodotti sostenibili: rappresenta la principale forma di promozione della sostenibilità tra i fornitori.

#### Gestioni rifiuti.

È necessario che le imprese implementino sistemi accurati di classificazione e gestione dei rifiuti prodotti nella fase di imballaggio, di distribuzione ed all'intero del magazzino.

Maggior attenzione deve essere rivolta alle pratiche di prevenzione, ovvero attività finalizzate alla riduzione dei rifiuti prodotti tramite una maggiore efficienza di processo ed ai sistemi di riciclaggio.

Questi ultimi sono sempre più collegati ai temi della termovalorizzazione e dell'economia circolare. Tramite questi approcci è possibile trasformare la gestione dei rifiuti, tradizionalmente considerata come un problema, in una fonte di valore.

E-commerce: Packaging ed impatto del *last mile*.

L'avvento degli E-commerce ha avuto due importanti implicazioni sulla logistica: la gestione del *last mile* ed una crescente importanza del packaging

L'espressione *last mile* fa riferimento alla parte conclusiva del processo tramite il quale il prodotto viene consegnato al cliente ed è gestito, solitamente, da società di consegna impegnate nel *delivery* casa per casa di prodotti completamente eterogenei tra loro.

Ciò, produce due impatti negativi a livello ambientali: un aumento dell'inquinamento dell'aria dovuto agli scarichi dei veicoli di consegna e possibili congestioni delle strade urbane dovute proprio alla presenza di innumerevoli furgoni o mezzi di consegna.

Trovare soluzioni efficaci per una gestione efficiente dell'ultimo miglio risulta particolarmente complesso per le aziende ma rappresenta una sfida importante da superare per lo sviluppo di una logistica sostenibile.

La strada da percorrere è ancora lunga tuttavia alcuni passi in avanti sono stati fatti, ad esempio, alcune imprese si impegnano nell'uso di mezzi di consegna come scooter elettrici volti a ridurre l'impatto su traffico ed ambiente.

L'altra implicazione del maggiore uso di siti di acquisto online è stato l'aumento vertiginoso dell'uso di imballaggi e di pacchi.

Un approccio sostenibile al packaging implica due pratiche:

-uso di materiali eco-sostenibili e riciclabili nell'operazione di imballaggio.

-ottimizzazione delle dimensioni dei pacchi al fine di agevolare i trasporti e risparmiare volumi in magazzino.

### **2.3 Gestione risorse umane**

La gestione delle risorse umane è un ambito in cui le politiche sostenibili sono molto presenti ed incisive.

La sempre più marcata rilevanza attribuita dalle persone alla qualità del contesto lavorativo e al bilanciamento tra lavoro e vita privata, la forte sensibilità verso l'equità dei trattamenti nonché le pressioni normative in merito alla sicurezza sul lavoro, costituiscono dei fattori rilevanti che spingono sempre più imprese ad un approccio sostenibile nella gestione dei dipendenti.

Adottare un approccio sostenibile nell'ambito delle *Human Resources* si sostanzia nel perseguimento di due obiettivi: la gestione delle risorse umane tramite pratiche sostenibili volte a diffondere benessere tra il personale dell'azienda e supportare la strategia di sostenibilità mediante l'utilizzo di strumenti e processi HR.



1) Gestione delle risorse umane secondo principi sostenibili.

La gestione sostenibile delle risorse umane può essere ricondotta a tre ambiti: garantire sicurezza sul lavoro, impegnarsi a migliorarne la qualità, assicurare equilibrio tra lavoro e vita privata ai propri dipendenti.

-Sicurezza sul lavoro.

A dimostranza dell'importanza di tale ambito, l'adozione di pratiche volte alla promozione della sicurezza sul luogo di lavoro non è lasciata alla discrezione delle aziende, bensì, almeno nei Paesi sviluppati, è ampiamente trattata a livello legislativo con norme obbligatoriamente da rispettare. In Italia la normativa che guida le aziende nell'ambito della prevenzione e della sicurezza sul lavoro è il dlgs 81/2008, noto come "Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro". Emanato nell'Aprile del 2008, il dlgs 81/2008, recepisce le direttive comunitarie in tema, promuovendo processi volti alla tutela della salute e della sicurezza lavorativa ed alla prevenzione degli infortuni. Il Testo descrive le prassi generali da adottare in ambito aziendale, integrando con l'analisi di specifici rischi e misure rivolte a determinati settori. Promuove, inoltre, il coinvolgimento di tutte le parti interessate, in particolare i lavoratori stessi, in attività istruttive volte a responsabilizzare i comportamenti tenuti in azienda. Impegnato in tale ambito è l'INAIL, istituto nazionale assicuratore infortuni sul lavoro, che sostiene la cultura della sicurezza, in ambito lavorativo, tramite numerose iniziative formative e divulgative. A livello internazionale, l'ILO, acronimo di *International Labour Organization*, promuove degli standard globalmente riconosciuti che riguardano le condizioni ed i diritti dei lavoratori. L'Organizzazione, a cui hanno aderito 186 Paesi, è il punto di riferimento per l'implementazione, da parte delle aziende, di prassi che garantiscano la sicurezza e la salute del lavoro.

-Qualità del contesto lavorativo: formazione del personale e parità di trattamento.

Una gestione sostenibile delle risorse umane implica adottare metodi di assunzione e di compensazione esenti da qualsiasi forma di discriminazione.

Al riguardo, il gender gap, ovvero la differenza di occupazione tra donne e uomini si sta progressivamente riducendo, con sempre più figure di spicco femminili che assumono posizioni di vertice in azienda.

Altro aspetto importante della gestione delle risorse umane, riguarda la formazione dei propri dipendenti.

Un'impresa sostenibile si impegna ad assicurare una formazione continua ed a promuovere lo sviluppo professionale al suo interno. La formazione del personale riguarda tutte quelle attività proposte dall'azienda al fine di fornire ai propri dipendenti nuove competenze o aggiornamento delle competenze già in possesso. Oggetto dei percorsi di formazione non sono solo le *hard skills*, ovvero competenze tecniche e specifiche, ma trovano sempre più spazio ed importanza in azienda le *soft skills* ovvero tutte quelle competenze trasversali come abilità nella comunicazione, gestione dello stress, flessibilità o idoneità al team-work. L'implementazione di processi formativi, inoltre, oltre che a migliorare la qualità del posto di lavoro si traducono in benefici per l'azienda la quale può giovare dell'incremento professionale dei propri dipendenti sotto forma di maggior competitività ed aumento della produttività

- Equilibrio tra lavoro e vita privata.

La necessità di trovare un bilanciamento tra il proprio lavoro e vita privata è un tema a cui i dipendenti sono sempre più attenti e sensibili. Le imprese possono sostenere tale necessità tramite l'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro, adottando una maggiore flessibilità e garantendo una maggior autonomia ai dipendenti nella scelta degli orari lavorativi. Ciò, oltre ad impattare positivamente sul benessere dei dipendenti, ha delle implicazioni positive per la stessa azienda. Garantire maggiore flessibilità sugli orari, infatti, tende non solo a migliorare il rapporto con i dipendenti ma anche ad aumentare la concentrazione e la produttività sul posto di lavoro. Altro strumento utilizzabile dalle aziende, per promuovere il concetto di *work life balance*, è rappresentato dall'adozione di forme di lavoro alternativo.

Al riguardo, un filone che sta attraendo sempre più l'attenzione di imprese e dipendenti è lo *smart working*. Ciò, prevede che i dipendenti svolgano le proprie mansioni in remoto, direttamente dalle proprie abitazioni senza recarsi in azienda. Tale pratica è ben vista dai dipendenti in quanto permette, innanzitutto, di eliminare i costi e, soprattutto, recuperare il tempo necessario per lo spostamento tra postazione di lavoro e casa.

L'adozione di pratiche che sostengano il bilanciamento è uno dei fattori che incide maggiormente sulle scelte occupazionali dei lavoratori. Pertanto, la promozione di tali prassi, gioca un ruolo chiave nell'attrazione di talenti da parte dell'azienda.

## 2) Sostenere la sostenibilità tramite gli strumenti della gestione del personale.

Gli strumenti HR possono essere indirizzati al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dell'azienda tramite la formulazione di mirati processi di gestione e di sviluppo del personale. Innanzitutto, tale funzione aziendale può sostenere la strategia di sostenibilità a livello corporate tramite la promozione di iniziative che riguardino la formazione dei dipendenti sui temi della sostenibilità.

La transizione ad un sistema sostenibile è una sfida complessa per le aziende che richiede il possesso di competenze specifiche. Pertanto, è necessario che le imprese si dotino al loro interno di figure professionali e che promuovano l'apprendimento di capacità che permettano di gestire le numerose sfide e difficoltà involte nel processo di transizione.

Altro importante strumento, nell'ambito della gestione delle risorse umane, che può essere utilizzato a sostegno della strategia di sostenibilità, è l'adozione di sistemi di incentivazione.

Le imprese possono motivare ed incoraggiare il proprio personale mediante l'inserimento di determinati premi al raggiungimento di obiettivi sostenibili.

In tal modo si coinvolgono direttamente i proprio dipendenti nella sfida di transizione sostenibile, ottenendo un allineamento tra gli obiettivi strategici e quelli singoli del personale.

### 3. Misurazione della performance sostenibile.

#### 3.1. Importanza della misurazione.

“*If you can't measure it, you can't manage it*”. (Peter Drucker) La celebre frase di Peter Drucker esprime un concetto di profonda importanza: l'attività di misurazione è parte vitale di un sistema di gestione, se non si è il grado di misurare e di valutare i propri risultati difficilmente gli obiettivi prefissati possono essere raggiunti. Elaborare un metodo valido per la misurazione della propria performance sostenibile è, pertanto, uno dei punti chiave per il successo di un'impresa alle prese con la sfida di transizione. La misurazione è *driver* di due processi nello specifico: l'attività di feedback interna e di comunicazione esterna. Tramite la prima, l'impresa si sottopone ad autovalutazione individuando eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati ed analizzandone le cause sottostanti. È una fase di notevole importanza in quanto permette all'azienda di valutare, difatti, il suo percorso verso la sostenibilità e la coerenza delle azioni intraprese con gli obiettivi strategici. Essa, se svolta in modo virtuoso, fornisce i mezzi al management per introdurre elementi correttivi ed innescare un circolo virtuoso a favore di un continuo perfezionamento della strategia sostenibile stessa. Per quanto concerne la comunicazione esterna del risultato sostenibile aziendale, essa è divenuta obbligatoria per determinate categorie di imprese<sup>6</sup> e costituisce, in generale, una buona prassi in un'ottica di trasparenza, responsabilità sociale e stakeholder engagement. Si può concludere, quindi, che l'importanza dell'attività di misurazione dei risultati sostenibili vada di pari passo con le fasi di pianificazione strategica ed implementazione. Essa rappresenta, tuttavia, uno dei punti di criticità per le aziende che perseguono una strategia sostenibile. Infatti, la misurazione della performance ambientale e sociale risulta molto più complessa rispetto a quella economica. I risultati economici, difatti, sono complessivamente individuati tramite la produzione dei documenti di bilancio e sintetizzati tramite il calcolo degli standardizzati indici economici quali, ad esempio, ROI, ROE, Capital turnover ect. Gli indici di sostenibilità, al contrario, non sono facilmente quantificabili in misure numeriche ed inoltre risultano difficilmente standardizzabili in quanto assumono significatività specifica a seconda di ogni singola azienda. La misurazione della sostenibilità richiede, innanzitutto, individuare i fattori di impatto sulle tre dimensioni e decidere quali aspetti di essi considerare e monitorare. A ciò segue la scelta di un appropriato set di indicatori che sia in grado di valutare i risultati aziendali rispetto agli obiettivi preposti. Gli indicatori, per essere validi, devono possedere determinate caratteristiche:

-Oggettività e comparabilità: la misurazione degli indicatori non deve lasciar spazio a interpretazioni soggettive e deve poter permettere la comparazione dei medesimi tra aziende comparabili ovvero che operano nello stesso campo o nello stesso contesto.

- Comprensibilità: è una delle principali caratteristiche di un buon indicatore al fine di evitare interpretazioni fuorvianti. Indicatori poco comprensibili a causa di logiche sottostanti troppi complesse è poco utile

---

<sup>6</sup> In Europa vige in merito la Direttiva Barnier 2014/95/UE

- sia come mezzo di valutazione sia come strumento di comunicazione verso l'esterno.
- Significatività: gli indicatori devono poter indirizzare e facilitare il processo decisionale.
  - Completezza e coerenza: i KPI selezionati devono essere in grado di coprire tutti i principali aspetti e impatti significativi del risultato analizzato e essere coerenti con l'obiettivo di misurazione.
  - Controllabilità: per controllabilità di un indicatore si intende la dalla capacità del management di influenzare tale indicatore con le proprie azioni.
  - Continuità: gli indicatori devono poter essere calcolati regolarmente permettendo quindi la comparazione dei diversi risultati nel tempo.
  - Efficienza: il costo supportato per la misurazione e comunicazione dell'indicatore non deve superare i benefici associati alla sua produzione.

### **3.2 Diverse categorie di indicatori da considerare.**

Oltre alle caratteristiche proprie degli indicatori altro aspetto da considerare dalle imprese per la misurazione della performance sostenibile sono le diverse categorie di indicatori da implementare.

#### **3.2.1 Indicatori di input, output e di processo.**

Per un'effettiva valutazione della performance sostenibile di un'azienda è necessario capire quanto la sostenibilità sia integrata nelle varie fasi dell'attività aziendale, al riguardo è possibile distinguere indicatori di input, di processo e di output.

-Indicatori input: riguardano la valutazione della sostenibilità nella fase iniziale del ciclo produttivo in cui l'azienda è impegnata a dotarsi di tutti quei fattori che permettano o fungano da supporto alla realizzazione del prodotto o servizio. Tale tipologia di indicatore interessa, in generale, la misurazione della sostenibilità in riferimento all'acquisto di materie prime o macchinari ed all'impiego di risorse umane e risorse finanziarie. Si valutano in questa fase i driver che l'azienda adotta a favore della sostenibilità.

Esempi di indicatori relativi all'impiego di risorse umane sono: percentuale di impiegati in possesso di un titolo accademico legato alla sostenibilità, percentuale di tempo lavorativo dedicato al tema della sostenibilità e misurazione dell'impatto sull'occupazione locale.

Per quanto riguarda la dotazione di materie prime, indicatori tipicamente utilizzati sono: percentuale acquisto materie eco-sostenibili e misurazione efficienza degli impianti e dei macchinari utilizzati.

Infine, nell'ambito delle risorse finanziarie possono essere valutati il numero di investimenti effettuati in ambito sostenibile con lo scopo di innovare il processo produttivo in un'ottica pro-sostenibilità tramite, ad esempio, l'utilizzo di nuovi materiali con basso impatto socio-ambientale.

-Indicatori processo: valutano l'effettivo utilizzo delle risorse input acquisite nella fase precedente e come queste vengono impiegate nel processo di trasformazione.

La sostenibilità è misurata in particolare in relazione all'impiego delle risorse umane e delle materie prime.

Per quanto riguarda le risorse umane, gli indicatori pongono il focus sulle condizioni e la qualità del lavoro.

Esempi, sono il numero di incidenti gravi sul lavoro, livello di sicurezza fornito dall'impresa, livello di assistenza in caso di malattia o la valutazione della soddisfazione dei dipendenti.

Altro fattore importante, riguardante le risorse umane, è la misurazione del livello formazione: indicatori proposti sono numero ore di formazione per ogni impiegato o numero seminari proposti per sensibilizzare su temi sostenibili.

In relazione, all'utilizzo delle materie prime, gli indicatori di processo sono volti principalmente alla gestione del consumo e degli sprechi. I principali indicatori impiegati sono: percentuale riutilizzo fattori input, percentuale riciclaggio materie prime, consumo risorse energetiche, consumo risorse idriche e quantità rifiuti derivanti dal processo produttivo. Il successo eco-sostenibile del processo produttivo può, inoltre, essere valutato in relazione al numero di sanzioni per infrazioni ambientali commesse o in relazione alle certificazioni ottenute in merito alla sostenibilità.

-Indicatori output: si esprimono in merito al prodotto finale presentato al mercato ed agli impatti generati sul contesto con cui l'impresa interagisce. Pertanto, tali indicatori valutano i risultati ottenuti dal processo produttivo. È possibile rilevare il numero di prodotti sostenibili, ovvero con impatto ambientale neutro-positivo o prodotti destinati a specifici scopi sociali. Ancora, è utile valutare la qualità dei prodotti tramite ad esempio misurazione del numero di reclami dei clienti.

Per quanto concerne gli altri impatti generati dal processo produttivo, gli indicatori utilizzati riguardano: la quantità di residui eliminati, il livello di contaminazione del suolo, il livello di emissioni generate e l'inquinamento acustico prodotto. È importante, infine, sottolineare che l'azienda comparando e riportando indicatori input ed output, può realizzare un'analisi di efficienza dell'intero processo produttivo.

### **3.2.2. *Lead vs lag.***

La distinzione tra indicatori *lag* e *lead* fu proposta per la prima volta da Kaplan e Norton nel libro "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action". La scelta tra utilizzo di indicatori *lead* e *lag* è un aspetto importante da considerare nell'individuazione di un set di indicatori per la misurazione della sostenibilità in azienda. I primi si caratterizzano per rilevare il risultato finale di una specifica iniziativa, mentre i secondi fungono più da monitoraggio fornendo informazioni sul grado di raggiungimento dell'obiettivo relativo ad una determinata attività prima che essa sia conclusa. Gli indicatori *lag* sono preferiti da molte aziende in quanto facilmente comprensibili e significativi rispetto ai relativi obiettivi. Tali caratteristiche sono particolarmente apprezzate in quanto rendono facile la loro comunicazione al pubblico o alle autorità. Tuttavia, tali indicatori presentano un forte punto debole: danno informazioni solo nel momento in cui l'iniziativa è terminata quindi lasciano scarso spazio a misure correttive. Per tanto, applicati a pratiche sostenibili, le quali spesso presentano orizzonti temporali molto lunghi, possono risultare tardivi nel fornimento di informazioni e quindi non agevolare un processo decisionale virtuoso. Gli indicatori *lead* colmano questa lacuna, infatti, sono in grado di fornire informazioni tempestive e di comunicare eventuali debolezze dell'iniziativa prima che essa sia conclusa. Inoltre, altra caratteristica importante di tali indicatori è che essi non valutano solo la performance finale ma anche i mezzi con cui si mira ad ottenere il risultato fornendo, così, un supporto ai meccanismi decisionali. D'altro lato però questi indicatori non sono di rapida interpretazione rispetto alla misurazione

dell'obiettivo principale. Pertanto, è consigliabile in tema sostenibilità strutturare un set di indicatori che comprenda sia *lead* che *lag* connessi tra di loro in modo da trarre i punti di forza da ciascuna categoria.

### 3.3. Framework utilizzati.

Per quanto riguarda le modalità di misurazione della sostenibilità ed i relativi indicatori utilizzati non esiste un approccio internazionale obbligatorio da rispettare, tuttavia grazie all'operato di numerose organizzazioni si sono sviluppati diversi *framework* in grado di fornire un supporto a tali procedimenti.

Di seguito verranno analizzati GRI Reporting Standards, Lowell framework e Rating ESG.

#### 3.3.1 GRI Sustainability Reporting Standards.

Le linee guida sviluppate dal GRI rappresentano gli standard per la misurazione della sostenibilità più riconosciuti ed utilizzati a livello globale. L'ampia diffusione costituisce il principale punto di forza dei GRI Standard in quanto lo sviluppo di un *framework* comune agevola la comparabilità dei risultati a livello internazionale ed intersettoriale.

Gli standard GRI si traducono in una struttura di indicatori fondamentali relativi all'impatto dell'impresa lungo le dimensioni della sostenibilità a cui si aggiungono indicatori addizionali relativi solo ad alcuni settori industriali. La categoria di indicatori di natura sociale è suddivisa in quattro sottocategorie: diritti umani, società, prodotto e responsabilità verso il consumatore.

Figura 9: categorie degli indicatori GRI.

#### Categorie e tematiche specifiche degli indicatori GRI

<p>Category: <b>Economic</b>          Materials          Economic Performance          Market Presence          Indirect Economic Impacts          Procurement Practices          Transport          Environmental Assessment</p>	<p>Category: <b>Environmental</b>          Energy          Water and Biodiversity          Emissions Effluents and Waste          Products and Services          Suppliers          Environmental Grievance Mechanisms</p>	<p>Compliance</p>
<p>Category <b>Social</b>          SubCategories</p>		
<p><b>Labor Practices and Decent Work</b>          Employment - Labor/Management Relations - Occupational Health and Safety - Training and Education - Diversity and Equal Opportunity - Equal Remuneration for Women and Men - Supplier Assessment for Labor Practices - Labor Practices Grievance Mechanisms</p>		
<p><b>Human rights</b>          Investment - Non-discrimination - Freedom of Association and Collective Bargaining - Child Labor - Forced or Compulsory Labor - Security Practices - Indigenous Rights - Assessment - Supplier Human Rights Assessment - Human Rights Grievance Mechanisms</p>		
<p><b>Society</b>          Local Communities - Anti-corruption - Public Policy - Anti-competitive Behavior - Compliance - Supplier Assessment for Impacts on Society - Grievance Mechanisms for Impacts on Society</p>		
<p><b>Product Responsibility</b>          Customer Health and Safety - Product and Service Labeling - Marketing Communications - Customer Privacy - Compliance</p>		

Fonte: Economia e gestione delle imprese, quinta edizione, Franco Fontana e Matteo Caroli, pagina 49.

Gli standard GRI si sono continuamente evoluti in relazione alle nuove esigenze di rendicontazione.

Secondo i nuovi standard, che dal 1° luglio 2018 hanno sostituito le precedenti linee guida, il focus del reporting di sostenibilità deve concentrarsi sugli aspetti materiali ovvero sui tutti i fattori determinanti per l'interesse dei vari stakeholder aziendali. In particolare, con materialità si fa riferimento alla capacità di influenzare le scelte degli stakeholder ed alla capacità di produrre impatti economici, ambientali o sociale rilevanti.

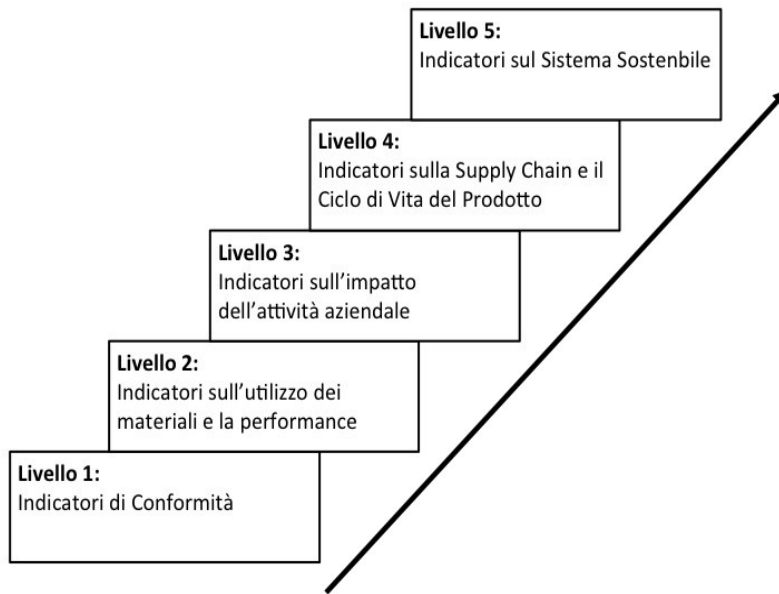
Presentano una struttura a modulo con standard interconnessi al fine di consentire in maniera più semplice il processo di aggiornamento mediante il cambio delle singole componenti e non dell'intero documento.

Gli standard promuovono due procedure per la misurazione e per il reporting della sostenibilità: opzione "Core" ed opzione "Comprehensive". La prima modalità predispone gli elementi fondamentali per la stesura di un Bilancio di sostenibilità e presenta indicatori di carattere globale che interessano la maggioranza delle Organizzazioni. La seconda, invece, contiene elementi aggiuntivi che trattano l'integrità, l'approccio strategico, l'etica e la Governance. Il GRI, inoltre, inseguito alla Direttiva 2014/95/UE, prevede specifici strumenti per l'adempimento degli obblighi informativi previsti dalla Dichiarazione non Finanziaria, utilizzando gli standard GRI. Al riguardo, è stato divulgato il documento "*Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure*".

### **3.3.2 Lowell Framework.**

Il Lowell Framework rappresenta un importante strumento per le aziende nell'organizzazione di un set di indicatori e per la valutazione del proprio grado di sostenibilità. Pubblicato nel 2000 dal Lowell Center, si incentra principalmente sull'eco-sostenibilità e si caratterizza per due concetti alla base. Innanzitutto, lo sviluppo di un sistema sostenibile è un processo continuo basato sullo stabilire determinati obiettivi e la seguente misurazione dei risultati. Secondo, nonostante venga riconosciuta piena importanza all'operato delle singole imprese vi è la consapevolezza che per lo sviluppo di un sistema realmente sostenibile è necessario la promozione di un approccio coordinato che riguardi non solo imprese ma anche governi (locali, nazionali ed internazionali) e comunità. Il *framework* suddivide gli indicatori in cinque livelli in base ai principi della sostenibilità:

Figura 10: Lowell framework



Fonte: [https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco\\_tcm18-229909.pdf](https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco_tcm18-229909.pdf)

1) Conformità: fa riferimento a tutti gli indicatori concerni la valutazione del grado di *compliance* di un'organizzazione rispetto alla legislazione locale, nazionale ed internazionale di riferimento, e rispetto agli standard di settore. Un esempio di indicatore suggerito in tal campo è il numero di avvisi e multe per infrazioni legislative.

2) Uso dei materiali e Performance: categoria di indicatori particolarmente importante per la misurazione dell'efficienza della gestione delle risorse input e per la valutazione della produttività dei sistemi di produzione interni. Particolare attenzione è data ai risultati aziendali in termini di gestione delle risorse naturali e rifiuti conseguenti all'attività di produzione. Esempi di indicatori in questa categoria sono: quantità di emissioni, di rifiuti o di energia consumata.

3) Effetti: si riferisce agli impatti rilevanti prodotti dal processo aziendale su ambiente e società. Rientrano tra questa categoria gli indicatori di valutazione della salute e della sicurezza sul lavoro come la misura del numero di infortuni ed incidenti verificatosi.

4) *Supply Chain* e Ciclo di Vita del Prodotto: gli indicatori di quarto livello rispetto ai precedenti muovono da una logica interna aziendale ad una esterna includendo il sistema con cui l'impresa interagisce. Vi è la necessità di considerare l'intero ciclo di vita del prodotto dalla scelta delle materie prime, alla produzione, all'uso fino allo smaltimento. Gli indicatori proposti considerano l'intera *supply chain*, alcuni esempi tipici sono la misurazione del grado di riciclabilità del prodotto, quantità di CO<sub>2</sub> emessa per il trasporto del prodotto o l'adozione di fonti energetiche rinnovabili da parte dei fornitori.



5) Sistema Sostenibile: gli indicatori di quinto livello sono difficilmente individuabili dall'impresa intesa come unità singola in quanto necessitano il coinvolgimento dei governi nella loro individuazione. Sono volti alla rappresentazione del grado di coesione e di interazione dell'impresa con il contesto sociale di riferimento individuandone gli impatti in termini di performance economica, sociale ed ambientale. Esempi di indicatori utilizzati sono la misurazione dell'operato aziendale in termini di influenza sulla qualità della vita o uso delle risorse idriche rispetto al grado di rigenerazione del territorio.

### **3.3. Rating ESG: la finanza sostenibile.**

Il grado di sostenibilità dell'impresa si riflette, in maniera crescente, sul successo di queste sui mercati finanziari e sulla loro capacità di attrarre investimenti. Infatti, le tematiche sostenibili, oltre ad influenzare attivamente le dinamiche dell'economia reale, hanno assunto un ruolo centrale anche nel sistema finanziario. L'importanza che quest'ultimo può avere nel supporto della transizione ad un sistema sostenibile è, ormai, ampiamente accreditata. Inoltre, un numero sempre maggiore di investitori riconosce l'impatto della sostenibilità sul proprio portafoglio ed in generale sulla stabilità del sistema finanziario stesso. L'attenzione è rivolta principalmente ai rischi legati alla sfera dell'eco-sostenibilità ed in particolare a quelli derivanti dai cambiamenti climatici. Questi, oltre a rappresentare preoccupazioni eticamente imprescindibili nell'ambito CSR, *corporate social responsibility*, si configurano anche come rischi finanziari. Infatti, a parità di condizioni, un'impresa che agisce in un contesto esposto a rischi ambientali maggiori è considerata anche finanziariamente più instabile. Oltre al rischio fisico, rappresentato da eventi estremi come ad esempio un'alluvione, le aziende sono sottoposte ai rischi di transizione ovvero modifiche normative, introduzione di imposte sul' uso di materiali inquinanti come la plastica o modifica dei trend di preferenza dei consumatori. Gli effetti dovuti dai cambiamenti climatici sono destinati ad influenzare profondamente i campi del *risk management* ed *asset allocation*. La stessa offerta di strumenti finanziari può subire una profonda trasformazione, basti pensare alla difficoltà, in una situazione di instabilità climatica, ad emettere titoli di lungo periodo data la complessità di stimare e ponderare i rischi ambientali in un periodo di tempo ampio. Mentre per quanto riguarda l'allocazione di capitali, è richiesto al sistema di indirizzarli sempre più verso imprese virtuose non solo dal punto di vista economico ma in tutte le tre dimensioni della sostenibilità. In tal contesto, negli ultimi decenni hanno avuto ampia diffusione forme di SRI<sup>7</sup>, ed in generale di finanza sostenibile. Con questa si intende la connessione del concetto di sviluppo sostenibile all'attività finanziaria. Dunque, la finanza sostenibile si propone lo scopo di produrre valore di lungo periodo, promuovendo l'indirizzo di capitali verso attività non solo economicamente performanti ma che siano in grado di generare esternalità positive anche dal punto di vista sociale ed ambientale. Per fare ciò, il sistema finanziario necessita di nuove informazioni da parte delle imprese che riguardino non solo la performance economica ma, appunto, anche quella ambientale e sociale. La produzione e la comunicazione di suddette informazioni da parte delle imprese, per tanto, costituisce uno dei punti chiave sia per l'indirizzo virtuoso dei capitali sia per la misurazione e la gestione dei rischi da parte del sistema finanziario. La crescente sensibilità a tali tematiche si concretizza in un numero maggiore di imprese che raccolgono

---

<sup>7</sup> SRI sta per Sustainable and Responsible Investment.

e pubblicano informazione inerenti “la triple bottom line” e dalla conseguente offerta di numerose forme di investimenti sostenibili. Secondo il Governance & Accountability Institute, l’86% delle aziende dell’indice S&P500 nel 2018 ha reso disponibile il proprio bilancio sostenibile. Ciò rappresenta un significativo aumento considerando che appena sette anni fa, nel 2011, la percentuale era pari al 20%. Ancora, secondo i dati della Global Sustainable Investment Alliance, all’inizio del 2018 i capitali investiti a livello globale secondo le strategie SRI ammontano a 30,7 mila miliardi di dollari. In due anni si è registrato un aumento degli investimenti sostenibili e responsabile pari al 34% rispetto al 25,2 % registrato nel biennio precedente. Sono concentrati prevalentemente in Europa, che racchiude il 46% del mercato SRI globale mentre gli Usa rappresentano il 39 %.<sup>8</sup> Un forte impulso all’affermazione di pratiche finanziarie sostenibili è attribuibile a numerose società di raccolta e gestione dei risparmi e fondi d’investimento. Un esempio emblematico è rappresentato dall’operato di BlackRock, il fondo patrimoniale più grande al mondo. Larry Fink, CEO di BlackRock, ha più volte dichiarato pubblicamente di voler diventare leader globale in investimenti sostenibili. "Ogni governo, azienda e azionista deve fronteggiare il cambiamento climatico", scrive Larry Fink, sottolineando l’urgenza nell’affrontare tali problematiche e che ciò richieda il coinvolgimento di tutti e per tanto anche del mondo finanziario. L’impegno green di BlackRock si è tradotto in azioni concrete ovvero ha abbandonato tutti gli investimenti attivi in società che traggono oltre il 25% dei propri ricavi dal carbone termico e ha proposto una significativa espansione delle strategie attive sostenibili. La presa di posizione di BlackRock, con la sostenibilità posta come parametro centrale per le scelte finanziarie, fa intuire quanto sia importante per le imprese essere sostenibili per aver successo sul mercato finanziario.

### **Rating ESG.**

Nell’ambito della valutazione degli investimenti sostenibili l’indicatore più utilizzato è il rating ESG, acronimo di “Environmental Social Governance”, o anche detto rating di sostenibilità. Esso costituisce un insieme di parametri che sono applicati in ambito finanziario per individuare attività impegnate nell’investimento responsabile e che si contraddistinguono per il focus su aspetti eccedenti il mero profitto economico, obiettivo tipico della gestione finanziaria tradizionale, ampliando l’attenzione ad aspetti di natura ambientale, sociale e di Governance.

Gli standard ESG trovano genesi nel contesto della nascita del Global Reporting Initiative con cui si segna un primo avvicinamento a tali tematiche ed un importante passo verso una rendicontazione sostenibile. Essi si sono evoluti nel corso degli anni, in maniera coerente con le crescenti preoccupazioni ambientali e sociali, fino a presentare, oggi, una forte connessione con i 17 SDGs previsti dall’ Agenda 2015.

Il Rating ESG non si sostituisce al Rating tradizionale, che tiene conto unicamente della dimensione economico-finanziaria, piuttosto è complementare ad esso.

La sua funzione è quella di fornire una valutazione sintetica che certifica la stabilità di un emittente o di un titolo valutandone l’impatto ambientale e sociale. Pertanto, ne consegue, un aumento delle informazioni disponibili che supportano le valutazioni e le scelte degli investitori.

---

<sup>8</sup> Dati recuperati dall’edizione del 20/06/2020 del Sole 24 ore.

Per quanto concerne la loro elaborazione, essi sono sviluppati da agenzie di rating specializzate nella raccolta e nell'analisi di dati riguardanti il grado di sostenibilità delle imprese. Tali processi sono effettuati mediante l'analisi di varie fonti di informazione tra cui: informazioni pubbliche, documenti aziendali come il bilancio civilistico ed il bilancio di sostenibilità, dati provvisti da autorità di vigilanza o da associazioni di categoria, informazioni acquisite mediante sopralluogo in azienda o diretto dialogo con il management

I rating ESG si concretizzano nell'assegnazione di uno *score* che sintetizza la performance aziendale sostenibile. A seconda della dimensione analizzata, nell'assegnazione di tale punteggio sono considerati, tipicamente, i successivi fattori:

- dimensione ambientale: livello di emissione CO<sub>2</sub>; gestione dei rifiuti, utilizzo risorse energetiche;
- dimensione sociale: sicurezza dell'ambiente lavorativo, rispetto dei diritti umani, impatto sulla comunità locale, promozione della formazione del personale;
- dimensione Governance: trasparenza del CdA, adozione di politiche di inclusione delle diversità nella struttura di Governance, presenza di meccanismi di incentivazione legati ad obiettivi sostenibili.

Esistono, infine, anche alcuni varianti di tali indicatori, tra le più importanti rientrano Esg-E Rating e ESG Supply Chain Assessment. Esg-E si caratterizza per la considerazione della dimensione etica del business di cui si sta effettuando la valutazione. In tal senso, si giudicano negativamente i business coinvolti nella produzione prodotti che rechino danno alla salute delle persone o comunque esternalità negative sociale come ad esempio tabacchi, alcol, ect. Il rating ESG Supply Chain Assessment, invece, si propone di valutare la sostenibilità nell'intera catena di fornitura aziendale. Il grado di sostenibilità dell'azienda è direttamente influenzato dalle pratiche implementate dai propri fornitori. Pertanto, è interesse dell'azienda monitorare e promuovere la sostenibilità lungo l'intera catena del valore per proteggere la propria immagine.

### **Capitolo 3: sostenibilità tra le imprese italiane ed analisi caso ENEL.**

#### **1. Sostenibilità tra PMI e grandi imprese italiane.**

Negli ultimi decenni le tematiche sostenibili hanno trovato una maggiore diffusione in Italia, tuttavia il Belpaese appare ancora indietro, in particolare, rispetto ai Paesi del nord Europa.

Per quanto concerne l'approccio delle imprese italiane alla sostenibilità, esso è molto differenziato ed influenzato dalla peculiare struttura produttiva del Paese in cui si registra una dominanza delle PMI sia per numero di imprese che numero di occupati.

Per rendersi realmente conto di come le PMI rappresentino la spina dorsale dell'intero sistema produttivo nazionale è necessario specificare alcune percentuali in merito.

Secondo i dati raccolti da Prometeia<sup>9</sup>, nel 2017 le PMI in Italia rappresentavano il 92% delle imprese attive, cioè con fatturato non nullo nell'ultimo anno, arrivando ad impiegare l'82% della forza lavoro con un fatturato totale prodotto che supera i 2000 miliardi.

Tale struttura produttiva ha dei riscontri importanti sulla diffusione di pratiche sostenibili tra le aziende italiane. Da un lato vi sono molti esempi virtuosi tra le grandi imprese dall'altro l'affermazione di questi principi tra la PMI non è ancora dominante. Per citare alcuni esempi di successo: Gucci, Enel (di cui si parlerà approfonditamente nel terzo paragrafo), Eataly, Brunello Cucinelli rappresentano eccellenze italiane che si contraddistinguono per la forte sensibilità ai temi sostenibili.

Operante nel settore della moda, l'attenzione di Gucci alla sostenibilità si concretizza nell'impegno nella ricerca di nuove fibre naturali derivanti da coltivazioni non intensive con lo scopo di ridurre le emissioni Co2 e di promuovere l'impiego di tessuti eco-friendly.

Inoltre, la famosa società di abbigliamento ha anche aperto un portale, "Gucci Equilibrium" volto ad informare ed aggiornare sulle pratiche ambientali e sociali adottate dalla stessa.

Nell'industria del food, Eataly, con l'intento di migliorare il proprio impatto ambientale, adopera esclusivamente materiali Mater-BI, quindi 100% compostabili, in varie operazioni come l'asporto, il confezionamento dei prodotti o la preparazione dei tavoli dedicati alla ristorazione. Interessante è, inoltre, il nuovo progetto "Green Pea" di Oscar Farinetti, fondatore di Eataly. L'iniziativa Green Pea consiste nello sviluppo del primo negozio della sostenibilità, in cui si venderanno unicamente prodotti sostenibili realizzati in un'ottica di ridurre al minimo le esternalità negative per l'ambiente. La struttura stessa sarà eco-sostenibile, con piena autonomia energetica prodotta dagli stessi clienti, banalmente camminando. Altro caso che merita attenzione è l'azienda Brunello Cucinelli. L'omonimo fondatore propone un modello di business ispirato a quello che chiama capitalismo umanistico. A base di tale concetto vi è l'idea di giusto profitto dell'azienda mirando ad un equilibrio tra ciò che riceve e ciò che dona alla società. La filosofia di business di Brunello Cucinelli si traduce in una forte attenzione sociale in particolare riguardo ai propri dipendenti e alla comunità locale dove opera l'azienda. Le tre società menzionate rappresentano una parte dei grandi brand italiani che hanno abbracciato la sostenibilità nel loro business. La maggior attenzione delle grandi imprese è sicuramente un dato di buon auspicio e confortante tuttavia vi è la consapevolezza che per indirizzare il sistema produttivo del Paese in una

---

<sup>9</sup> Prometeia è una società italiana specializzata in consulenza, sviluppo software e ricerca.

direzione sostenibile è necessario un maggior coinvolgimento delle PMI. In coerenza con l'agenda 2030, le PMI ricoprono un ruolo centrale ai fini dell'effettivo raggiungimento dei Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite per il 2030, in quanto driver dello sviluppo economico e delle comunità locali. Ciò è ancora più evidente in una realtà come quella italiana dove tali aziende rappresentano i principali attori economici. Una spiegazione alla non dominante diffusione dei principi sostenibili tra le PMI può essere trovata nella tendenza di tali categorie di imprese ad essere sottocapitalizzate. Come già analizzato nei capitoli precedenti, l'implementazione di pratiche sostenibili comporta spesso esborsi iniziali significativi con la tendenza di ripagare solo nel lungo termine. Pertanto, l'ammontare e la gestione di tali costi collegato ad un contesto in cui i capitali disponibili sono scarsi può rappresentare un serio ostacolo per la diffusione di pratiche sostenibili all'intero delle PMI. Altro fattore da considerare è l'aspetto culturale. L'Italia si caratterizza per la forte presenza dell'imprenditoria di tipo familiare. Tali aziende sono spesso poco inclini ad ampliare la propria percezione interna di business ad un'ottica esterna, di filiera, e cooperazione con altre aziende per promuovere la sostenibilità.

## 2. Analisi ISTAT: sostenibilità tra le grandi imprese italiane.

Nell'ambito dell'indagine "Internazionalizzazione delle imprese", condotta nel 2018, l'ISTAT ha posto alcuni quesiti finalizzati alla valutazione delle risposte delle imprese alle tematiche dello sviluppo sostenibile in termini di iniziative concretamente effettuate fra il 2015 e il 2017.

Metodologia analisi<sup>10</sup>:

L'indagine riguarda un campione di oltre 15.000 imprese che svolgono la propria attività in diversi settori produttivi dell'industria e dei servizi di mercato. Per le questioni riguardanti la sostenibilità si è registrato un tasso di risposta ai pari al 70 %.

Dall'elaborazione dei dati è stato misurato un indice di sostenibilità che pondera in ugual modo ogni misura adottata dalle imprese in campo sociale ed ambientale. Di seguito la formula analitica dell'indice.

$n$

$$I_y = \sum_{y=1}^n X_y \quad 0 \leq I_y \leq 1$$

$I_y$  = indice di sostenibilità

$I_y = 1$  massima sostenibilità

$I_y = 0$  assenza di sostenibilità  $X =$  impresa

$y =$  attività sostenibile  $n =$  numero attività sostenibili

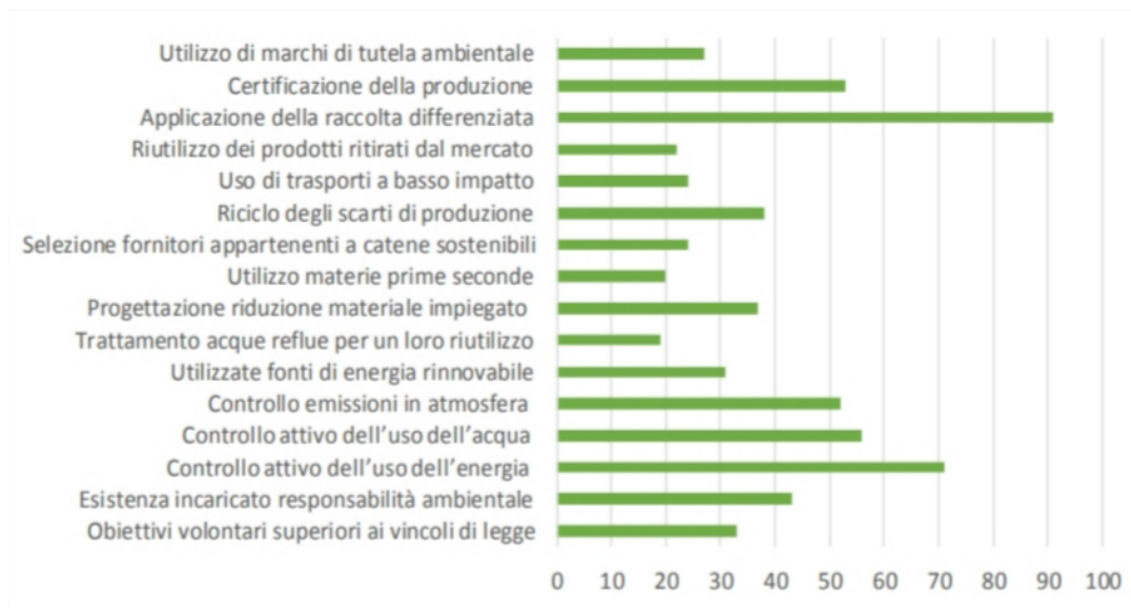
In base ai valori di tale indice è possibile classificare le imprese in quattro categorie: non sostenibili (0-0,25), lievemente sostenibili (0,26-0,50), mediamente sostenibili (0,51-0,75) e altamente sostenibili (0,76-1).

---

<sup>10</sup> Per ulteriori informazioni sulla metodologia di analisi e sul questionario visitare sito: <https://www.istat.it/it/archivio/214932>

I risultati dell'analisi possono essere sintetizzati dai seguenti grafici.

Figura 11: imprese con 50 e più addetti che hanno adottato misure a favore della sostenibilità ambientale, periodo analisi 2015-17. (valori percentuali)



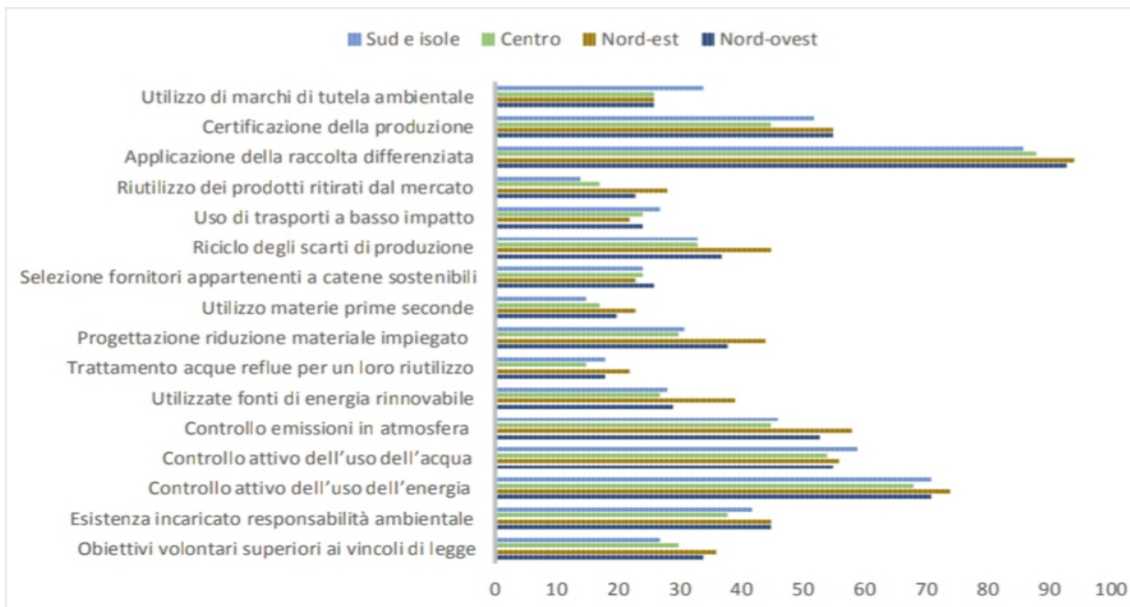
Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

L'indagine conferma che le attività di raccolta differenziata e di controllo dell'uso energetico sono ormai realtà consolidate, facendo registrare rispettivamente percentuali pari al 91% e 71% di imprese attivamente impegnate.

Circa un quarto delle imprese manifesta l'impegno nella selezione di fornitori appartenenti a catene sostenibili. La percentuale bassa indica che sono ancora pochi i casi aziendali che operano in un'ottica sostenibile ampliata che riguardi l'intera *supply chain*. Percentuale leggermente maggiore per quanto concerne le imprese che si pongono obiettivi volontari superiori ai vincoli di legge che rappresentano un terzo del totale.

Inoltre, poco più del 40% delle imprese prevede nella propria organizzazione un responsabile ambientale, a manifestazione che l'attenzione a tali tematiche è una prassi crescente ma non ancora dominante.

Figura 12: imprese con 50 e più addetti che hanno adottato misure a favore della sostenibilità ambientale per ripartizione geografica, periodo analisi 2015-17. (valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

Analizzando le misure ambientali adottate dalle imprese per area geografica emerge che in il Nord, ed in particolare il Nord-est, fa registrare percentuale maggiori in quasi tutte le misure analizzate. Il mezzogiorno, invece, domina per quanto riguarda percentuale di imprese impegnate per il controllo attivo dell'uso dell'acqua e l'utilizzo di marchi per la tutela ambientale.

Figura 13: imprese con 50 e più addetti che hanno adottato misure a favore della sostenibilità sociale, periodo analisi 2015-2017. (valori percentuali)

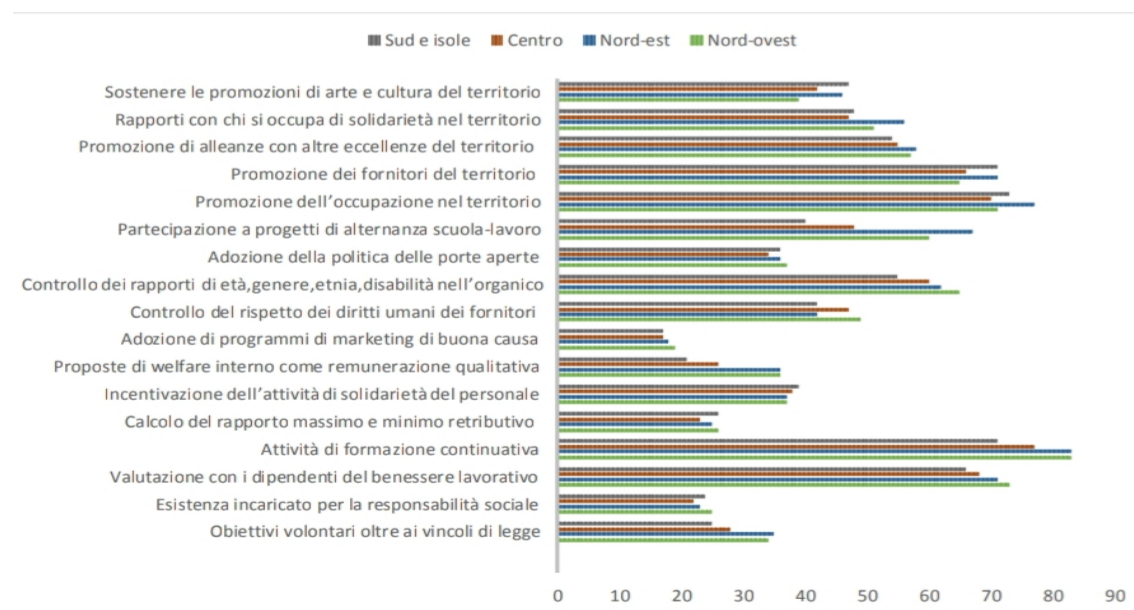


Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

L'indagine mostra che la maggior parte delle aziende sono attente alle misure sostenibili riguardanti i propri dipendenti ed alla tutela delle comunità locali dove operano.

Percentuali basse invece per quanto riguarda l'adozione di programmi di Marketing di buona causa e l'impiego di un responsabile sociale rispettivamente pari al 18 % e 24 %.

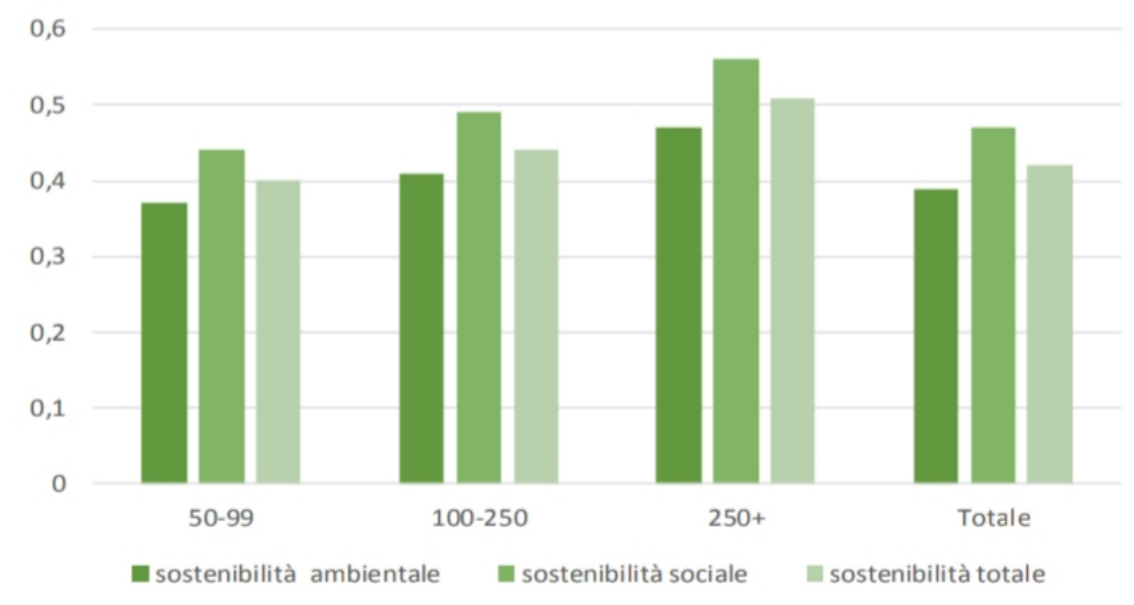
Figura 14: imprese con 50 e più addetti che hanno adottato misure a favore della sostenibilità sociale per ripartizione geografica, periodo analisi 2015-2017. (valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

Ancora una volta, come per la sostenibilità ambientale, il nord registra percentuali maggiori in quasi tutte le misure sostenibili adottate. Il sud ed il centro appaiono indietro in particolare riguardo l'attività di formazione continua e la partecipazione a progetti di alternanza scuola-lavoro.

Figura 15: indice di sostenibilità delle imprese con 50 e più addetti per classe dimensionale, periodo analisi 2015-17.



Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

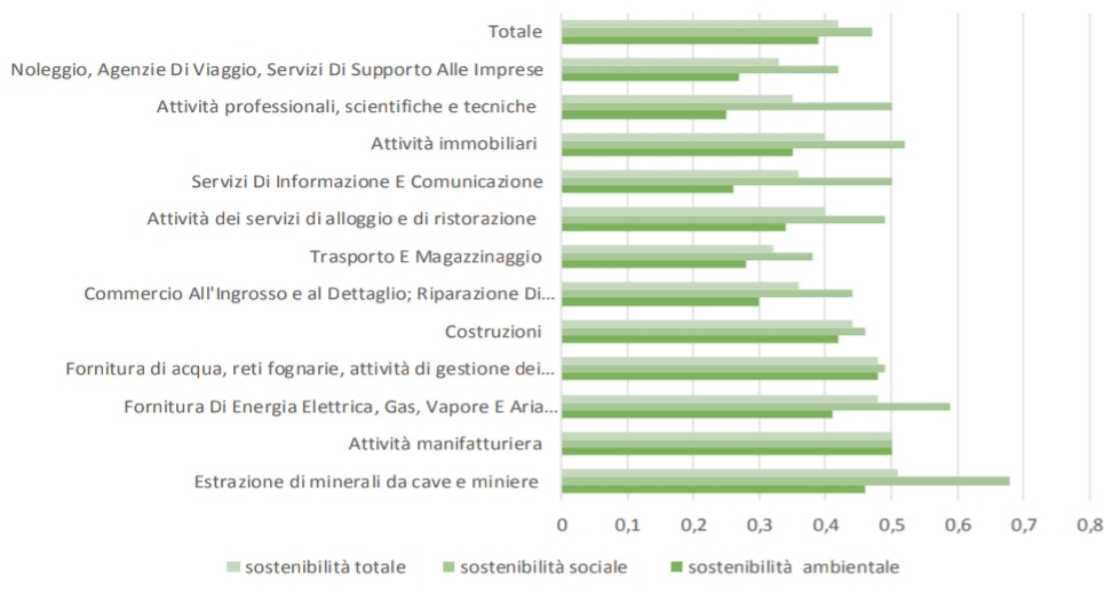


Il grafico mostra un'interessante relazione positiva tra grado di sostenibilità e dimensione aziendale.

Infatti, al crescere del numero dei dipendenti e quindi della dimensione sia la sostenibilità sociale che quella ambientale aumentano.

Una spiegazione a tale tendenza può essere rinvenuta nel fatto che al crescere della dimensione aziendale vi è una maggior capacità di farsi carico dei forti costi iniziali associati all'implementazione di pratiche sostenibili.

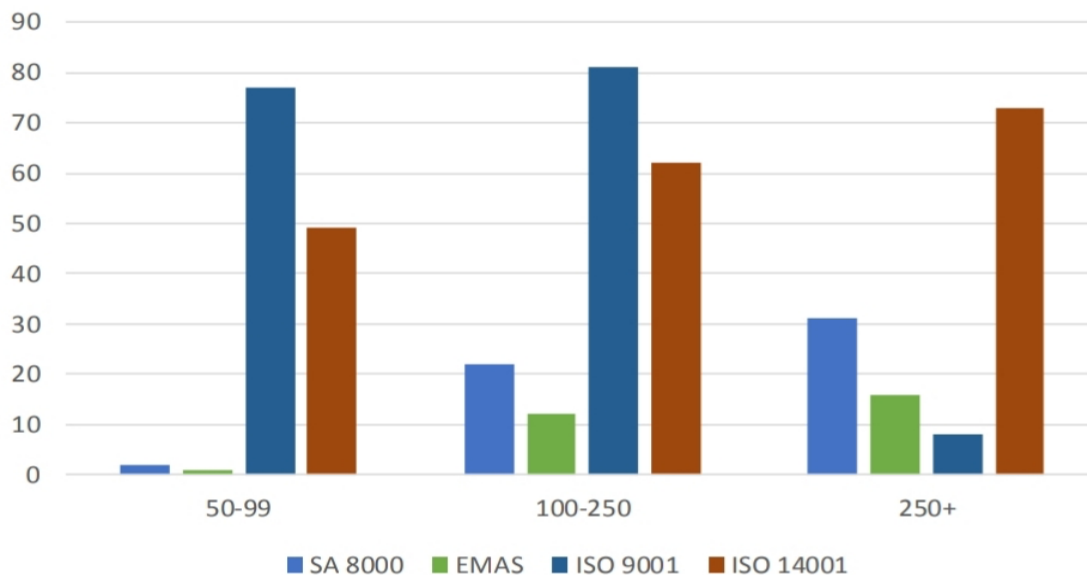
Figura 16: indici di sostenibilità delle imprese con 50 e più addetti per attività economica, periodo analisi 2015-17.



Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

Il primo aspetto che se ne traduce dal grafico è che l'indice di sostenibilità sociale supera in ogni ambito quello di sostenibilità ambientale. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale il settore più virtuoso è quello manifatturiero con indice sostenibile pari 0,5. Mentre per l'ambito sociale il risultato migliore è registrato dal settore Estrazione di minerali da cave e miniere (0,68), settore che tra l'altro si classifica in testa anche per sostenibilità totale rientrando tra la categoria mediamente sostenibile con 0,51 di media. Esempio negativo invece è il settore dei trasporti e magazzinaggio che si classifica ultimo per sostenibilità totale con valore dell'indice pari a 0,32. Nell'analisi del grado di sostenibilità dei settori si può riscontrare che quelli maggiormente regolati, come appunto settore manifatturiero ed estrazione di minerali, fanno registrare i risultati migliori.

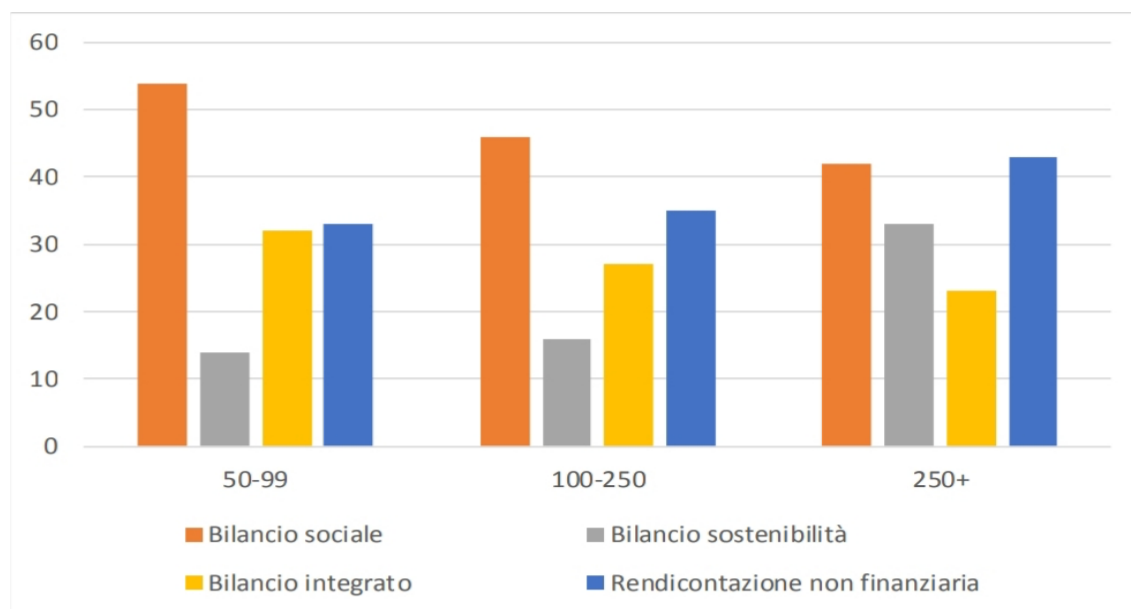
Figura 17: imprese con 50 e più addetti che hanno ottenuto una certificazione per dimensione di impresa, periodo analisi 2015-17. (valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

Le certificazioni ISO risultano essere le più diffuse tra le imprese, in particolare la certificazione ISO 9001 è dominante tra le imprese fino a 250 dipendenti mentre la certificazione ISO 14001 tra le imprese con più di 250 addetti. Le certificazioni SA 8000 e EMAS crescono all' aumentare della dimensione ma ricoprono ancora un ruolo marginale.

Figura 18: imprese con 50 e più addetti che hanno redatto un bilancio per dimensione di impresa, periodo analisi 2015-17. (valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

Il bilancio sociale rappresenta il documento di rendicontazione più utilizzato, in particolare tra le imprese che rientrano nel *range* 55-99 dipendenti.

La rendicontazione non finanziaria è la principale forma utilizzata dalle imprese con più di 250 addetti anche in risposta alla normativa in merito.

L'utilizzo del bilancio integrato diminuisce al crescere della dimensione aziendale mentre l'inverso vale per il bilancio di sostenibilità.

Figura 19: profili economici delle imprese con 50 addetti ed oltre per il loro grado di sostenibilità, periodo analisi 2015-17.

	età impresa (anni)	addetti (numero)	produttività a lavoro	redditività (MOL/Fatturato)	incidenza esportazioni sul fatturato	incidenza importazioni sul fatturato	appartenza a gruppo (%)	indice patrimonio per addetto	capitale per addetto	esperienze a/pro
<i>sostenibilità ambientale</i>										
non sostenibili e poco :	23,76	166,73	58.610	6,82	12,17	11,98	0,61	26,9	68.007,43	8,2
mediamente e altamente	28,82	335,94	77.519	9,29	26,39	17,09	0,7	33,16	99.396,20	10,49
<i>sostenibilità sociale</i>										
non sostenibili e poco :	24,42	139,35	59.567	6,58	16,03	11,98	0,62	27,29	63.069,28	8,72
mediamente e altamente	26,16	331,43	72.465	8,99	21,3	15,75	0,68	31,07	96.568,85	9,2
<i>sostenibilità ambientale e sociale</i>										
non sostenibili e poco :	23,84	150,34	56.154	6,28	12,87	11,98	0,6	26,69	65.406,14	8,3
mediamente e altamente	27,71	331,67	76.008	9,23	23,66	16,26	0,7	32,35	98.146,05	9,87
<b>totale</b>	<b>25,22</b>	<b>215,51</b>	<b>67.251</b>	<b>8,06</b>	<b>19,47</b>	<b>14,57</b>	<b>0,64</b>	<b>28,72</b>	<b>77.453,75</b>	<b>8,86</b>

Fonte: Istat, Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese.

Dall'indagine risulta una relazione positiva tra sostenibilità ambientale e sociale, e pertanto sostenibilità totale, e le imprese che hanno età media superiore, numero addetti superiore, produttività a lavoro superiore, redditività superiore, incidenza di esportazione di importazioni sul fatturato maggiore, rapporto capitale per addetto superiore ed esperienza del personale maggiore.

Da notare che anche l'appartenenza ad un gruppo incide positivamente sul grado di sostenibilità.

### **3. Analisi caso Enel**

#### **3.1. Breve accenno storico.**

L' ENEL, acronimo di Ente nazionale per l'energia elettrica, è nata nel 1962 con lo scopo di supportare la grossa richiesta energetica che caratterizzò gli anni del secondo dopoguerra ed in particolare il periodo del miracolo economico italiano. È istituita mediante la legge 6 dicembre 1962, n. 1643 che ne individua il compito nell' attività di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica. ENEL, che nella prima fase della sua attività si presenta come un ente pubblico avente personalità giuridica, diviene operativa nel 1963 con il progressivo assorbimento di numerose imprese elettriche locali. Nel corso degli anni Sessanta, l'attenzione di Enel si pone principalmente sull' ampliamento della capacità produttiva termo-elettrica e sul progetto di elettrificazione del Paese realizzato mediante l'estensione e la razionalizzazione della rete di trasmissione.

La crisi petrolifera che caratterizza gli anni Settanta, scuote in particolar modo il settore energetico, spingendo ENEL ad adottare una strategia di diversificazione incentrata sia sull' energia nucleare sia su forme energetiche alternative. L' impegno di ricerca su quest' ultime non tarda a ripagare e porta ENEL nel 1981 a realizzare in Sicilia il primo campo solare al mondo connesso ad una rete elettrica e, solo 3 anni dopo, nel 1984 ad implementare i primi impianti eolici. Mentre per quanto riguarda l'energia nucleare la decisione presa dagli italiani tramite il referendum sul nucleare del 1987 seguito al disastro di Černobyl' del 1986, segna l'abbandono da parte di ENEL dei progetti riguardanti tale forma energetica.

Gli anni Novanta sono di particolare importanza in quanto si segna una progressiva liberalizzazione del mercato energetico italiano che porta dapprima, nel luglio 1992, alla trasformazione di ENEL in società per azioni con unico azionista rappresentato dal Ministero del Tesoro e successivamente alla quotazione in Borsa nel 1999. ENEL, pertanto diviene, una società privata di cui però lo Stato possiede delle quote.

La privatizzazione e la liberalizzazione del mercato energetico hanno posto le basi per l'ampliamento della società oltre i confini nazionali. Oggigiorno, ENEL è una multinazionale di successo che opera in più di 30 Paesi in 5 continenti diversi.

#### **3.2. Impegno nella sostenibilità.**

Operante nel settore energetico Enel è particolarmente coinvolta nelle tematiche riguardanti la sostenibilità ambientale. Sin dalla nascita, Enel ha dimostrato una forte attenzione nello sviluppo di fonti rinnovabili.

Già nel 1962 presentava alcune eccellenze in merito, come l'area geotermica di Lardello o in generale una sviluppata rete di centrali idroelettriche. I successi ottenuti negli anni Ottanta nell' ambito solare ed eolico, menzionati nel paragrafo precedente, sono ulteriori testimonianze dell'impegno dell'azienda nella ricerca e nello sviluppo di fonti alternative.

A partire dal 2004 Enel è diventata membro del Global Compact assumendo anche il ruolo di *Lead* che ne rispecchia il forte coinvolgimento nell' adesione e nella promozione dei 10 principi dei diritti umani.

Ancora, nello stesso anno Enel è divenuta la prima azienda privata impegnata nel settore delle rinnovabili ad essere inserita nell' indice di sostenibilità del Dow Jones.

L' impegno decennale da parte di Enel nella sostenibilità ambientale si è concretizzato, nel 1 dicembre 2008, con la fondazione all' interno del Gruppo di Enel Green Power.

Enel Green Power è una società nata per occuparsi della gestione e dello sviluppo di iniziative riguardanti la generazione energetica derivante da fonti rinnovabili.

Enel Green Power promuove la stabile integrazione della sostenibilità nella strategia di crescita e sviluppo. Si tratta di un approccio proattivo basato sull' identificazione delle opportunità di produzione di energia che non solo sia rinnovabile ma che, piuttosto, diventi sostenibile ovvero che sia in grado di creare valore nel lungo periodo sia per l'azienda sia per i territori in cui opera.

Ciò implica, un'accurata analisi socio-ambientale finalizzata ad individuare progetti concreti volti sia alla promozione di energia pulita sia a soddisfare le necessità degli stakeholder locali.

Enel Green Power sostiene la diversificazione tecnologia, individuando tre le principali fonti di rinnovabili l'energia idroelettrica, solare, eolica, geotermica e le biomasse.

L' impegno non riguarda solo le tecnologie per la produzione di elettricità ma anche l'accumulo dell'energia. Lo *storage* è divenuto, infatti, un settore fondamentale per riuscire a sfruttare al meglio le fonti non programmabili facendo sì che risorse come vento e sole possano fornire elettricità a prescindere dalle condizioni atmosferiche. Alla diversificazione tecnologia è associata quella geografica: Enel Green Power opera infatti in cinque continenti con l'obiettivo di garantire l'accesso ad energia pulita a più persone ed aziende possibili. Da ormai più di un decennio dalla fondazione, Enel Green Power è tra i leader mondiali nel settore delle rinnovabili rivestendo, pertanto, un ruolo sempre più da protagonista nel processo di transizione energetica.

Altra importante iniziativa, realizzata da Enel in un'ottica di muovere sempre più il business verso una direzione sostenibile, è la fondazione nel 2017 di Enel X.

Enel abbraccia il progresso digitale all' interno del proprio business ponendolo come uno dei pilastri a base della propria strategia e della creazione di valore. A tal fine, Enel X propone un uso innovativo e tecnologico dell'energia. Tramite un modello *platform-based* mira a semplificare anche i processi più complessi guidando i clienti nella scoperta di nuove metodologie per trasformare ed ottimizzare l'uso dell'energia. Grazie all' uso di tecnologie *smart* Enel è convinta di poter rendere l'energia elettrica più accessibile a tutti e che la digitalizzazione costituisca un punto chiave per la trasformazione e la decarbonizzazione del settore. Sono individuati principalmente 4 ambiti dove il processo di digitalizzazione può rivelarsi fondamentale: città, case, industria e mobilità elettrica. Al riguardo, Enel X prevede quattro Global Product Line: e-city, preposta allo sviluppo di nuove soluzioni per rendere l'illuminazione pubblica efficiente e sicura; e-Home che sostiene lo sviluppo di case intelligenti provviste di strumenti che ne riducano il consumo energetico e di infrastrutture per lo *storage* che fungano da supporto all'autoproduzione energetica; e-Industries, operante nel campo di offerta di servizi ai clienti in particolare fornendo consulenza strategica per il controllo energetico, per un uso efficiente dell'energia e per l'implementazione di soluzioni tecnologiche ed innovative; e-Mobility, indirizzata alla

promozione della mobilità elettrica con particolare riferimento allo sviluppo di punti di ricarica innovativi ed efficienti.

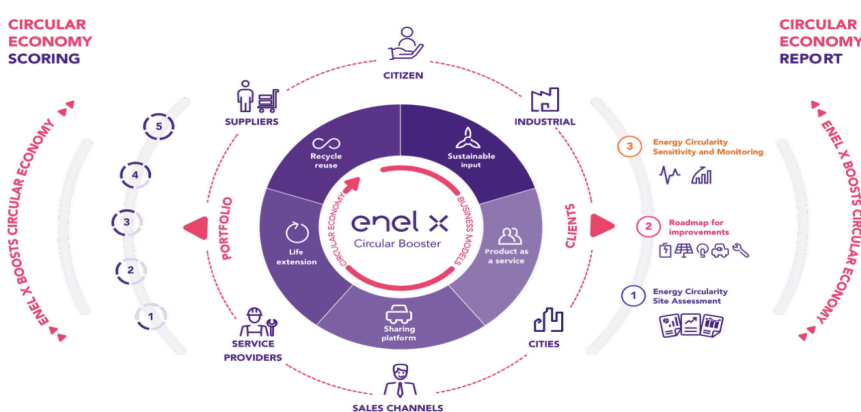
Inoltre, Enel X è particolarmente attenta al tema dell'economia circolare, non solo in una prospettiva sostenibile in termini di benefici ambientali ma anche come nuova opportunità di business e di crescita.

Considerato in maniera connessa i cinque pilastri alla base dell'economia circolare ovvero input sostenibili, l'estensione della vita utile del prodotto, le piattaforme di condivisione, il prodotto come servizio, recupero e riciclo finale, Enel x si propone di fungere da propulsore della circolarità all' interno del suo sistema di clienti, installatori e fornitori. Tramite il *Circular Boosting Program*, Enel si pone l'obiettivo di individuare nuove opportunità per accrescere il livello di circolarità.

L'uso di tale programma è promosso non solo in riferimento alle proprie iniziative bensì Enel X permette anche ai propri clienti di usufruire di un *Energy Circularity Report* volto a valutare la circolarità energetica e proporre soluzioni innovative per incrementarla.

A valle del programma vi è misurazione del livello di circolarità attuale effettuata tramite il *Circular Economy Score*, per quanto concerne le iniziative proprie di Enel, e il *Site Energy Circularity Assessment*, per quanto concerne i clienti. Una volta valutata la situazione iniziale, viene applicata una robusta metodologia per individuare tutte le opportunità di incremento della circolarità. Altro progetto avviato da Enel X in direzione circolare è l'adesione al Plastic Leak Project<sup>11</sup> realizzato da Quantis. L'intento di tale progetto è quello di quantificare, attraverso determinati strumenti tecnologici e scientifici, il problema relativo alle plastiche disperse. L'enorme quantitativo di tali rifiuti costituisce un serio problema a livello di inquinamento ambientale, tuttavia vi è la consapevolezza che esso rappresenta anche una vasta opportunità per l'economia circolare da sfruttare.

Figura 20: Enel X come propulsore della circolarità.



Fonte: enelx.com

### Impegno con le Nazioni Unite.

Sin dal momento della pubblicazione degli SDGs nel 2015, Enel ha più volte manifestato pubblicamente il proprio impegno di adesione agli obiettivi individuali dall' ONU.

<sup>11</sup> Per maggiori informazioni visitare sito: <https://quantis-intl.com/strategy/collaborative-initiatives/plastic-leak-project/>

Enel pone il raggiungimento di tali obiettivi come parte integrante della propria strategia di sostenibilità e come prassi imprescindibile in ogni divisione aziendale.

L'attenzione di Enel si dirige in particolare verso quattro degli SDGs: obiettivi 7, 9, 11 e 13 rispettivamente riguardanti energia pulita e accessibile; imprese, innovazione ed infrastrutture; città e comunità sostenibili; lotta contro il cambiamento climatico.

Al riguardo nel 2019 Enel ha emesso gli *SDG-linked bond*, ovvero titoli obbligazionario connessi proprio alla performance di Enel rispetto al raggiungimento degli obiettivi su menzionati. Enel, inoltre, ha risposto presente alla *call-to action* lanciata dalle Nazioni Unite tramite l'iniziativa "*Pledge Business Ambition for 1.5°C*" che promuove l'impegno a rispettare il limite massimo di incremento della temperatura, pari appunto a 1,5 gradi centigradi, rispetto agli standard preindustriali. Inoltre, Enel rappresenta l'unica italiana tra le 28 imprese che hanno firmato l'impegno dell'Onu nella riduzione del livello di CO<sub>2</sub>. Al riguardo è connesso l'obiettivo più ambizioso di Enel ovvero divenire un'azienda ad emissione zero entro il 2050. L'impegno di Enel non si limita alla dimensione ambientale della sostenibilità, ma più volte ha manifesta una forte sensibilità anche alle cause sociali. Ad esempio, dal 2015, Enel è fra le aziende che hanno firmato i *Women's Empowerment Principles* (WEPs), impegnandosi, pertanto, nella promozione della parità di genere nell'ambito lavorativo e nelle comunità.

### **3.3. Approccio strategico: il Piano di Sostenibilità 2020-22.**

Enel, sin dal 2015 ha adottato un approccio integrato nei confronti della sostenibilità ponendola al centro della propria strategia aziendale. Ciò, ha permesso ad Enel di comprendere ed anticipare le tendenze del settore energetico ancorate ai fenomeni di decarbonizzazione ed elettrificazione. L'approccio strategico, inoltre, ha consentito ad Enel di costituire una vera e propria cultura sostenibile condivisa da ogni componente della propria Azienda e tradotta nell'obiettivo di creare valore di lungo periodo coinvolgendo tutte le categorie di stakeholder interessate. "*Open Power for a brighter future We empower sustainable progress*". È questo l'obiettivo individuato dal Bilancio di Sostenibilità 2019. L'approccio "*Open Power*" si basa su un'apertura totale di Enel all'innovazione, alla sostenibilità ed al coinvolgimento delle persone per prepararsi al meglio alle sfide del futuro. Obiettivo di tale modello è quello di rendere l'Azienda meno rischiosa e resiliente ai cambiamenti. Gli obiettivi in campo sostenibile sono individuati dal Piano di sostenibilità 2020-22, compreso nel Bilancio di Sostenibilità del 2019. La strategia è profondamente connessa agli obiettivi di sviluppo sostenibile individuati dall'Agenda 2015, in particolare l'SDG 13, "Lotta al cambiamento climatico" è considerato il perno dell'intera strategia. Il piano individua tre pilastri su cui sviluppare la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo: transizione energetica, centralità delle persone e fondamenta ESG.

Figura 21: rappresentazione grafica Piano di Sostenibilità 2020-22.



Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

### Transizione energetica

Il piano 2020-2022 individua nella decarbonizzazione delle fonti, traducibile in un aumento della produzione di energia pulita in concomitanza con una significativa dismissione degli impianti a carbone, e nell' elettrificazione dei consumi i pilastri su cui basare il processo di transizione energetica. Tali processi possono essere concretizzati solo tramite lo sviluppo di infrastrutture, ecosistemi e piattaforme adeguati e che siano coerenti con la portata degli obiettivi posti. Da una prospettiva operativa si presume, entro la fine del triennio, un aumento della capacità rinnovabile di 14,1 GW, conseguendo quindi all' incirca 60 GW di capacità complessiva di cui le rinnovabili rappresentino il 60 %. Al contempo, la produzione energetica da carbone dovrebbe diminuire del 74% rispetto a quanto registrato nel 2018 e di conseguenza, la produzione ad emissione zero di CO<sub>2</sub> raggiungere il 68% sul totale. Per quanto concerne l'ambizione di totale decarbonizzazione entro il 2050, i progressi in merito sono valutati tramite il raggiungimento di obiettivi intermedi individuati in una diminuzione attesa, raggiunta entro il 2030 e valutata rispetto ai valori registrati nel 2017, dei gas serra emessi in maniera diretta pari al 70% e delle emissioni indirette del 16%. Per quanto riguarda l'elettrificazione dei consumi finali, in merito sono previsti specifici investimenti volti a valorizzare l'aumento della base clienti e alla creazione di piattaforme globali di business che ne sostengano l'efficienza. Inoltre, Enel in riferimento al triennio 2020-22 rinnova l'impegno di adozione di un modello *platform-based* con principale riferimento alle reti ed al *retail*, favorendo la standardizzazione dei processi di manutenzione e di gestione dei clienti e promuovendo l'innovazione in tutte le aree geografiche. Prevede, inoltre, sostanziosi investimenti nel campo della digitalizzazione per rendere la rete più flessibile ed aumentare la qualità del servizio. Rientrano tra gli obiettivi da raggiungere entro il 2022 una riduzione del 9% dell'indice di frequenza media di interruzione, l'installazione di circa 29 milioni di contatori intelligenti di seconda generazione, l'aumento della capacità di *demand response* pari a 10,1 GW e l'implementazione di 736 mila punti di ricarica pubblici e privati a supporto della mobilità elettrica.



Figura 22: obiettivi Piano 2020-22 in merito alla transizione energetica.

SDG	ATTIVITÀ	TARGET	CATEGORIE
13	Riduzione delle emissioni specifiche di CO <sub>2</sub> dalla produzione netta complessiva	125 g/kWh <sub>eq</sub> nel 2030 <sup>6</sup>	A Footprint ambientale
7 13	Sviluppo di capacità rinnovabile addizionale e riduzione della capacità termoelettrica	+14,1 GW di capacità rinnovabile <sup>7</sup> -6,2 GW di capacità termica <sup>8</sup>	I Crescita industriale A Gestione ambientale
13	Applicazione delle migliori pratiche ambientali internazionali a impianti a carbone selezionati	187 mln euro di investimenti in ambientalizzazione	A Gestione ambientale
9 13	Storage e demand response in tempo reale	10,1 GW di demand response 439 MW di storage	T Tecnologie e digitalizzazione I Crescita industriale A Gestione ambientale S Inclusione sociale
11 17	Training sulla resilienza in MBA-PhD nei Paesi di presenza	600 persone coinvolte	A Gestione ambientale S Inclusione sociale G Partnership

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

## Centralità delle persone

### 1. Coinvolgimento persone Enel.

La gestione delle risorse umane riveste un ruolo di assoluta importanza nella strategia di Enel.

Vi è la consapevolezza che per riuscire nell'intento di realizzare gli obiettivi posti, è indispensabile creare una visione condivisa, in primis, dalle proprie risorse umane e sostenere quest'ultimi in un processo di continuo apprendimento e miglioramento delle capacità. Per far fronte alla crescente complessità del mercato e rispondere alle dinamiche sfide del futuro, è necessario lo sviluppo di competenza adeguate e flessibili. Pertanto, la formazione del personale rientra tra gli aspetti a cui Enel pone più attenzione e reputa fondamentale per il successo della transizione energetica senza lasciare nessuno indietro. Enel, al riguardo, promuove vari programmi di *upskilling* e *reskilling*. I primi si caratterizzano per concentrarsi sul miglioramento delle capacità già esistenti che necessitano però di continui aggiornamenti dettati dalla velocità di innovazione dei processi o dallo sviluppo di nuove tecnologie. I secondi, invece, permettono la riallocazione del personale mirando allo sviluppo di nuove competenze che si traducano in nuove figure lavorative che sostituiscano lavori ormai obsoleti o non più necessari. L'impegno formativo, si muove in una direzione di digitalizzazione. Il digitale è ormai una realtà che non si può più negare. Obiettivo dell'Azienda non si limita alla sola promozione di tali competenze tra il personale ma consiste nella creazione di una cultura digitale. Al riguardo, nel 2019, ha organizzato uno specifico programma, ovvero "*Leadership in Digital e Data-Driven Transformation*" che si è strutturato in 31 sessioni, di cui 19, in Italia e 12, con circa 800 manager coinvolti in sessioni di apprendimento e di dialogo con le migliori aziende in campo di trasformazione digitale. Dopo aver raggiunto, nel 2019, il 46 % di persone coinvolte in attività di formazione sulle competenze digitali, l'obiettivo del piano 2020-22 è chiaro: raggiungere una completa digitalizzazione aziendale con il 100% delle persone coinvolte nell'apprendimento delle *digital skills*. Al processo di formazione dei dipendenti si affianca l'importanza di strutturare un sistema di feedback e di valutazione della performance che sia in grado di promuovere un dialogo costruttivo e che funga da incentivante degli stessi processi di apprendimento. Nel 2019, al riguardo è stato coinvolto il 100% del personale che ha un contratto a tempo determinato e lavorato per almeno tre mesi

durante l'anno, di cui il 99% è stato effettivamente valutato sia in termini qualitativi che quantitativi. Gli eccellenti risultati registrati nel 2019, sono riproposti come target da raggiungere per tutto il triennio 2020-22. Enel, inoltre, promuove il dialogo e l'ascolto dei propri dipendenti. In particolare, il piano di Sostenibilità pone attenzione sull'importanza dell'indagine di clima. Questa consiste in uno strumento utilizzato da Enel per valutare la qualità del contesto lavorativo tramite il diretto dialogo con i lavoratori stessi, tenuti ad esprimere pareri e suggerimenti in merito. L'indagine mira a raccogliere informazioni e le istanze delle persone principalmente in merito a benessere, coinvolgimento e sicurezza. Il piano intende valorizzare ulteriormente tale iniziativa raggiungendo l'87% persone coinvolte contro l'86% fatto registrare nel 2019. Altre iniziative proposte da Enel per incoraggiare il dialogo con propri dipendenti sono i colloqui con i *People Business Partner* ed i *People Support Point*, ovvero figure, rispettivamente, preposte ad identificare le esigenze del personale a scopo integrativo ed a fornire supporto su temi amministrativi ed operativi. Prosegue, infine, l'impegno di Enel su diversità ed inclusione. A dicembre 2019 le donne costituiscono il 21% del totale del personale del Gruppo mentre per quanto riguarda la selezione si registra una percentuale di assunzione pari al 42%. Il piano punta a rafforzare ancor più la presenza femminile con l'obiettivo di avvicinarsi ad un'equa rappresentanza con il 50% del personale femminile entro il 2020. In piano, inoltre, prevede la crescita del numero delle donne con ruolo di manager e middle manager, in linea con le tendenze degli ultimi anni. L'attenzione all'inclusione da parte di Enel si indirizza specialmente nei confronti dei soggetti che presentano disabilità. L'Azienda agisce con la consapevolezza che includere le diversità implica anche il fornimento di servizi e strumenti di lavoro volti a favorire l'esecuzione delle varie attività autonomamente. Il piano mira a raggiungere il 100% delle Country del Gruppo dove è presente almeno una persona con disabilità.

Figura 23: obiettivi Piano 2020-22 in merito al coinvolgimento persone Enel.

SDG	ATTIVITÀ	TARGET 2022	CATEGORIE
4	<b>Digital skill</b> - Promuovere la formazione sulle digital skill tra tutte le persone Enel	100% persone coinvolte	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">S</span> Crescita delle persone</li> <li><span style="color: green;">S</span> Formazione</li> <li><span style="color: orange;">T</span> Tecnologie e digitalizzazione</li> </ul>
8	Indagine di clima	100% persone <sup>1</sup> coinvolte 87% partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">S</span> Ascolto e dialogo</li> </ul>
8	Valutazione delle performance	100% persone <sup>1</sup> coinvolte 99% valutate	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">S</span> Crescita delle persone</li> </ul>
5	<b>Genere</b> - % di donne nei processi di selezione <sup>3</sup>	50% donne	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">S</span> Diversità e inclusione</li> <li><span style="color: green;">S</span> Crescita delle persone</li> </ul>
5	<b>Genere</b> - Aumentare il numero di donne manager e middle manager		<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">S</span> Diversità e inclusione</li> <li><span style="color: green;">S</span> Crescita delle persone</li> </ul>
8	<b>Disabilità</b> - Nomina di Focal Point	100% delle Country del Gruppo dove è presente una persona Enel con disabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">S</span> Diversità e inclusione</li> </ul>
4 8	<b>Reskilling e upskilling</b> - Promuovere programmi di reskilling e upskilling per le persone Enel al fine di supportare la transizione energetica		<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">S</span> Crescita delle persone</li> <li><span style="color: green;">S</span> Formazione</li> <li><span style="color: orange;">T</span> Tecnologie e digitalizzazione</li> </ul>

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

## 2. Comunità.

Enel manifesta il proprio impegno ad avere cura dei diritti e delle necessità delle comunità con cui interagisce, promuovendo il loro sviluppo economico e sociale. Promuove un modello di creazione di valore condiviso

implementato lungo l'intera catena del valore e volto ad integrare considerazioni sociale ed ambientali in tutti i processi aziendali.

In una realtà come quella di Enel, impegnata in diversi Paesi collocati su 5 continenti diversi, diviene indispensabile identificare le peculiarità economiche, sociali ed ambientali e le specificità culturali che contraddistinguono ogni territorio in cui opera. Soltanto tramite ciò, è possibile identificare opportunità che siano in grado di generare benefici per le varie categorie di stakeholder coinvolte.

L'attenzione di Enel si rivolge in via primaria, alle persone ed in particolare alle popolazioni più fragili a cui indirizza sia iniziative di sostegno economico per far fronte alla spesa energetica sia progetti volti a garantire l'accesso all'energia pulita in maniera sempre più facile ed inclusiva.

Il piano di sostenibilità si muove lungo tale direzione, stabilendo al riguardo specifici impegni ed investimenti rivolti al maggior sviluppo di fonti sostenibili, all'efficienza dei processi nonché promuovendo un maggior coinvolgimento delle comunità e di tutte le categorie di stakeholder.

Particolare attenzione è poi rivolta all'opera di Enel nei Paesi in via di sviluppo, verso le quali l'Azienda si impegna non solo per quanto riguarda il fornimento di energia elettrica ma anche nella diffusione di tecnologie, di innovazione per produrre energia col minor impatto ambientale possibile.

Per quanto riguarda la valutazione del reale impatto dell'Azienda nelle comunità in cui opera, Enel propone l'utilizzo del metodo LBG<sup>12</sup>. In base, a tale modello Enel contribuisce positivamente sulle comunità tramite spese per investimento, ovvero tramite progetti di medio-lungo tempo rivolti in particolar modo alle infrastrutture o a risolvere specifici problemi delle comunità; iniziative commerciali ad impatto sociali, contribuendo al progresso economico della comunità ed allo sviluppo formativo; contributi di beneficenza.

Nello specifico in Piano 2020-22, operando in un'ottica di lungo periodo, individua 3 obiettivi da raggiungere entro il 2030: 2,5 milioni di beneficiari di un'istruzione di qualità, 10 milioni di beneficiari per quanto riguarda l'energia pulita e accessibile, 8 milioni di beneficiari in termini di lavoro dignitoso e crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile. Leva fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi target è la diffusione di partnership strategiche con istituzioni locali ed internazionali coinvolte nella promozione del benessere delle comunità tramite iniziative mirate.

Figura 24: obiettivi Piano 2020-22 in merito al coinvolgimento comunità.

---

<sup>12</sup> Il modello LBG, acronimo di London Benchmarking Group costituisce un modello di misurazione dell'impatto aziendale diffuso a livello globale.

SDG	ATTIVITÀ	TARGET	CATEGORIE
4 17	Istruzione di qualità, equa e inclusiva	2,5 mln di beneficiari al 2030 <sup>1</sup>	S Educazione S Relazioni con le comunità G Partnership
7 17	Energia economica, affidabile, sostenibile e moderna	10,0 mln di beneficiari al 2030 <sup>1</sup>	S Accesso all'energia S Relazioni con le comunità G Partnership
8 17	Crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile	8,0 mln di beneficiari al 2030 <sup>1</sup>	S Sviluppo sociale S Relazioni con le comunità G Partnership
17	Diffusione partnership strategiche e valorizzazione partnership operative		G Partnership
1 2 3 5 10 17	Sviluppo di nuovi progetti a beneficio delle comunità in cui Enel opera per la creazione di valore condiviso (CSV)		S Relazioni con le comunità G Partnership
9	Diffusione del modello di CSV nelle attività operative		I Crescita industriale S Relazioni con le comunità

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

## Fondamenta ESG

### Lavoro

Tutelare la sicurezza fisica e psicofisica dei proprio lavoratori è una priorità per Enel, la quale è attiva nello sviluppo e nella diffusione di una profonda cultura della sicurezza in ogni ambito di sua attività garantendo un contesto lavorativo privo di rischi. Nel Piano 2020-22 sono posti come obiettivi target la riduzione dell'indice di frequenza di infortuni sia per il personale diretto di Enel sia per le ditte appaltatrici. Sulla scia del trend positivo degli ultimi anni, in particolare nel 2019 si è registrata una riduzione del 18,2 % rispetto al 2018, l'Azienda si impegna non solo al rispetto della normativa in merito ma ad attuare misure che si ispirano ai miglior standard internazionali. Particolare rilievo è dato all'attività di controllo. Il Piano promuove le attività di Extra Checking on Site volte alla valutazione della conformità e della sicurezza dei processi attuati nelle aree operative. L'azione di controllo è effettuata da professionisti esterni all'area operativa coinvolta ed è volta alla definizione di pratiche correttive e preventive.

Figura 25: obiettivi Piano 2020-22 in merito a salute e sicurezza sul lavoro.

SDG	ATTIVITÀ	TARGET 2022	CATEGORIE
3	Extra Checking on Site (ECoS)	150 ECoS nel 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della safety</li> <li>Gestione catena di fornitura</li> </ul>
3	Contractor H&S Assessment e H&S support <sup>5</sup>	150 assessment nel 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della safety</li> <li>Gestione catena di fornitura</li> </ul>
3	Riduzione degli indici infortunistici rispetto agli anni precedenti (LTIFR)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della safety</li> </ul>
3	Rafforzamento delle iniziative trasversali su Business Line e/o Paesi volte ad accrescere la cultura, la consapevolezza e l'impegno di dipendenti e appaltatori rispetto alle tematiche di salute e sicurezza		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione</li> </ul>
3	Miglioramento del sistema di controllo delle attività operative, al fine di ottimizzarne le strategie di indirizzo, le modalità di esecuzione, l'analisi dei risultati e le conseguenti azioni di miglioramento		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della safety</li> <li>Politiche di safety</li> </ul>

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

### Sostenibilità ambientale.

Per quanto riguarda l'aspetto ambientale il Piano assume una logica di lungo periodo, conforme ai problemi ambientali cui si rivolge. Enel si impegna nel progetto "Zero Plastica" volto a ridurre l'uso della plastica monouso in tutte le sedi del Gruppo. Per quanto riguarda la sede Italia è prevista una riduzione del 91% entro il 2021, mentre rimangono ancora da definire gli obiettivi per il 2022. Enel si mostra particolarmente sensibile alle tematiche ambientali in quanto connesse al punto centrale dell'intera strategia del Gruppo ovvero la lotta al cambiamento climatico e la transizione energetica. Per tanto gli obiettivi posti si concentrano essenzialmente nella gestione efficiente delle risorse e nella riduzione degli effetti inquinanti involti del processo aziendale. In particolare, i target da raggiungere entro il 2030, rispetto ai valori registrati nel 2018, sono: riduzione pari all' 85 % delle emissioni specifiche di SO<sub>2</sub>, riduzione pari al 50% delle emissioni specifiche di NO<sub>x</sub>, riduzione delle emissioni specifiche di polveri pari al 95%, riduzione produzioni di rifiuti pari al 50% e riduzione fabbisogno specifico di acqua del 50%.

Figura 26: obiettivi Piano 2020-22 in merito alla Sostenibilità ambientale.

SDG	ATTIVITÀ	TARGET	CATEGORIE
12	Riduzione delle emissioni specifiche di SO <sub>2</sub>	-85% al 2030 rispetto all'anno base 2017 <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Footprint ambientale</li> </ul>
12	Riduzione delle emissioni specifiche di NO <sub>x</sub>	-50% al 2030 rispetto all'anno base 2017 <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Footprint ambientale</li> </ul>
12	Riduzione delle emissioni specifiche di polveri	-95% al 2030 rispetto all'anno base 2017 <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Footprint ambientale</li> </ul>
6 12	Riduzione del fabbisogno specifico di acqua <sup>1</sup>	-50% al 2030 rispetto all'anno base 2017 <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acqua</li> </ul>
12	Riduzione dei rifiuti prodotti	-40% al 2030 rispetto all'anno base 2017 <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rifiuti</li> </ul>
12	Progetto "ZERO Plastica" - Riduzione dell'utilizzo della plastica monouso nelle sedi del Gruppo Enel <sup>3</sup>	<p>Avvio di programmi di riduzione dell'utilizzo della plastica monouso su tutte le geografie e definizione di un target globale al 2022</p> <p>&gt; Sedi Enel in Italia<sup>4</sup>: -91% al 2021</p> <p>&gt; Sedi Enel in Spagna: -65% al 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rifiuti</li> </ul>

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

## Catena di fornitura sostenibile.

Enel promuove ed incentiva la diffusione di pratiche sostenibili non solo in un’ottica prettamente interna ma estende tali concetti lungo l’intera *supply chain*. Ciò è effettuato, in primis, mediante lo svolgimento di attività di analisi e controllo predisposte sia al momento della selezione sia durante l’intero rapporto lavorativo con i fornitori. La sostenibilità di questi è valutata sin dall’ inizio del rapporto mediante il Sistema di qualificazione dei fornitori che permette una precisa valutazione in particolare in merito a: pratiche di sicurezza e tutela della salute adottate, rischio delle merci d’ acquisto, rispetto dei diritti umani, rispetto della legalità, impatto ambientale e sociale nonché situazione economico-finanziaria e possesso di requisiti di onorabilità. Nell’ ambito della selezione sono state individuati dei requisiti premianti, i cosiddetti “K di sostenibilità”, considerati determinanti da Enel per l’accettazione delle offerte. Per citare un esempio, la circolarità aziendale è una delle caratteristiche maggiormente ricercate da Enel nel profilo dei proprio fornitori. L’ obiettivo posto dal Piano 2020-22 è chiaro: la costituzione di una *supply chain* che rispecchi i valori aziendali di Enel e pertanto sia incentrata in ogni sua componente sulla sostenibilità.

Figura 27: obiettivi Piano 2020-22 in merito alla catena di fornitura sostenibile.

Piano 2020 > 2022 Catena di fornitura sostenibile			
SDG	ATTIVITÀ	TARGET 2022	CATEGORIE
12	Fornitori <sup>1</sup> qualificati valutati per aspetti di salute e sicurezza per tutti i Gruppi Merceologici	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>S Gestione catena di fornitura</li> <li>S Politiche di safety</li> </ul>
12	Fornitori <sup>1</sup> qualificati valutati per aspetti ambientali per tutti i Gruppi Merceologici	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>S Gestione catena di fornitura</li> <li>A Gestione ambientale</li> </ul>
12	Fornitori <sup>1</sup> qualificati valutati per aspetti di diritti umani o business ethics per tutti i Gruppi Merceologici	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>S Gestione catena di fornitura</li> <li>S Diritti umani</li> <li>G Etica nel business</li> </ul>
12	Sviluppo di un nuovo sistema di controllo delle performance che consente la rilevazione e il monitoraggio in tempo reale delle performance dei fornitori		<ul style="list-style-type: none"> <li>S Gestione catena di fornitura</li> </ul>

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

## Governance solida

Il Piano considera la solidità della Governance come uno dei fattori chiave per il raggiungimento degli obiettivi posti e per il supporto delle politiche sostenibili. Innanzitutto, prevede attività di controllo sull’ attuazione delle politiche di inclusione all’ interno del Consiglio di Amministrazione. In merito sono collegati gli obiettivi inerenti al gender gap precedentemente menzionati. Ancora, al fine di promuovere una maggior trasparenza ed efficacia del CDA, è previsto il supporto di un consulente esterno nello svolgimento della board review. Inoltre, è incentivato un maggior coinvolgimento degli azionisti, con particolare riferimento a quelli istituzionali nei processi decisionali aziendali.

Figura 28: obiettivi Piano 2020-22 in merito alla Governance solida.

SDG	ATTIVITÀ/TARGET	CATEGORIE
16	<b>Policy sulla Diversità</b> - Monitoraggio dell'attuazione della Policy sulla Diversità nel Consiglio di Amministrazione	G Efficacia del CdA
16	<b>Raccomandazioni e best practice</b> - Allineamento costante con le raccomandazioni e best practice internazionali in materia di governance	G Etica nel business
16	<b>Piano di induction</b> - Piano strutturato di induction dei Consiglieri di Amministrazione e dei Sindaci nel corso del mandato	G Efficacia del CdA
16	<b>Engagement</b> - Adozione di una politica di engagement con la generalità degli azionisti (e con un focus particolare sugli investitori istituzionali) in linea con le modifiche del nuovo codice di autodisciplina	G Etica nel business
16	<b>Board review</b> - Svolgimento della board review con il supporto di un consulente indipendente	G Efficacia del CdA

Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

### 3.4. Sostenibilità integrata nella Governance.

Innanzitutto, c'è da dire che il sistema di Corporate Governance adottato da Enel è conforme alle migliori pratiche diffuse a livello internazionale volte a garantire piena trasparenza e correttezza dei processi decisionali. Come già espresso nel capitolo 2.3, la trasparenza è il punto di partenza per l'implementazione di pratiche sostenibili. Enel, già da qualche anno, ha proposto una struttura di Governance che prevede al suo interno l'integrazione dei fattori economici, sociali ed ambientali. Ciò è realizzato tramite la promozione di processi strutturati che implicano: analizzare il contesto di sostenibilità, individuare le priorità per l'azienda e gli stakeholder, pianificare la sostenibilità, realizzare azioni mirate ed effettuare il reporting della sostenibilità. Al fine di supportare il Consiglio di Amministrazione nell'implementazione di tali misure e nelle decisioni riguardanti la sostenibilità sono previsti specifici organi aziendali.

-Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità: tale organo è preposto alla vigilanza delle tematiche sostenibili in riferimento sia all'esercizio di impresa sia al rapporto con gli stakeholder. Il comitato è incaricato di supportare il CDA nel processo di approvazione del Bilancio di Sostenibilità, che incorpora la Dichiarazione non finanziaria prevista dal D.Lgs. 254/16, e del Piano di sostenibilità. A tal fine deve valutare non solo l'impostazione ed i contenuti di tali documenti ma anche la correttezza e la trasparenza delle informazioni diffuse. Per quanto riguarda le modalità di rendicontazione, Enel utilizza principalmente gli standard internazionali proposti dal Global Reporting Initiative. Il Comitato, inoltre, deve monitorare che l'Enel venga inclusa nei principali indici di sostenibilità e gestire il loro andamento. Tra le competenze del Comitato rientrano anche le questioni legate al cambiamento climatico. A dimostrazione della centralità di tale tema, nel 2019 il Comitato ha esaminato questioni attinenti al clima in cinque degli otto meeting effettuati.

-Il Comitato Controllo e Rischi: funge da supporto al CDA nel compimento delle mansioni relative al controllo interno ed alla gestione dei rischi. Il suddetto comitato deve valutare il contenuto della Relazione Finanziaria

Annuale e del Bilancio di Sostenibilità, fornendo in merito un parere preventivo che precede l'approvazione dei documenti da parte del CDA. Inoltre, è affidato al Comitato il monitoraggio delle prassi aziendali inerenti al sistema di controllo interno ed alla gestione dei rischi rilevanti per le diverse categorie di stakeholder. Il cambiamento climatico è tra i principali aspetti su cui è posta l'attenzione del Comitato che ha trattato questioni legate al clima in sei delle dodici riunioni svolte nel 2019. Tra l'altro nel 2019 è stato realizzato uno specifico programma di *induction* volto ad informare accuratamente gli amministratori in merito alle questioni riguardanti i cambiamenti climatici con le relative ripercussioni sulla strategia e sull'esercizio d'azienda.

-La Funzione *Innovability*: è posta in essere per affrontare in maniera congiunta le tematiche riguardanti l'innovazione e la sostenibilità. Tali funzioni spesso si intrecciano, pertanto tramite un approccio integrato Enel mira a sfruttare le sinergie che si instaurano tra esse. La funzione *Innovability*, la quale riporta direttamente all'amministratore delegato, gestisce tutte le attività di sostenibilità ed innovazione in un'ottica di cooperazione e di reciproca influenza. Innanzitutto, l'obiettivo è quello di coordinare ed indirizzare le molteplici unità operanti nei diversi Paesi e in diversi business proponendo una strategia a monte che funga da guida. Tuttavia, Enel riconosce le differenze che possono intercorrere tra le diverse unità, pertanto le linee guida vengono declinate di volta in volta a seconda del contesto sociale, ambientale e dei diversi interessi degli stakeholder che variano tra i vari Paesi in cui ENEL è attiva. La funzione *Innovability*, si dirama, in diverse unità in particolare al suo interno distinguiamo l'unità *Sustainability Planning and Performance Management*, la quale riporta al CFO di Gruppo, preposta alla gestione della pianificazione, al monitoraggio del reporting ed alla gestione degli indici ESG

### **Specifico modello Governance per fronteggiare il cambiamento climatico.**

La forte sensibilità di Enel alle questioni riguardanti il cambiamento climatico si traduce nello sviluppo di uno specifico modello di Governance volto a fronteggiare tale rischio sviluppando misure concrete per ridurre l'impatto negativo. Il modello proposto si basa su tre pilastri: sviluppo di un sistema organizzativo a cui è affidata la gestione delle questioni inerenti al cambiamento climatico, sviluppo competenze specifiche in ambito di cambiamento climatico e promozione di un sistema di incentivazione legato al raggiungimento di obiettivi in materia di cambiamento climatico.

-Modello organizzativo e sviluppo competenze per la gestione delle tematiche legate al clima. Il modello prevede la costituzione di un management team che guida il processo di transizione energetica di Enel attribuendo specifici compiti alle diverse Funzioni. Pertanto, ciascuna funzione si fa carico dell'amministrazione dei rischi e delle opportunità in materia di cambiamento climatico entro la propria area di competenza. Le Funzioni di Holding sono preposte alla promozione di un approccio di business sostenibile in cui la sfida contro il cambiamento climatico sia posta al centro dell'intera strategia. Inoltre, sono elette per effettuare l'analisi delle priorità e dello scenario e per gestire la pianificazione dei processi. Le Funzioni Globali di Servizio si occupano della gestione della *supply chain*. Pertanto, operano con l'obiettivo di promuovere atteggiamenti sostenibili nell'intera catena di fornitura assicurando che la *vision* di Enel, con la lotta al cambiamento climatico al centro, sia condivisa anche da questi. Alle Linee di Business Globali è affidato il compito



di promuovere la generazione rinnovabile, l'ottimizzazione della capacità termica, la digitalizzazione della rete elettrica ed in generale sviluppare idee di business coerenti con la transizione energetica e che incidano positivamente nella sfida contro il cambiamento climatico. Le funzioni Regioni e Paesi sono tenute a favorire la transizione ad un modello di business eco-sostenibile nella rispettiva area di esercizio. In particolare, alla Funzione Europe e Affari Euro-mediterranei, è affidata la responsabilità di definire la posizione del Gruppo in materia di cambiamento climatico e la gestione della politica *low-carbon*. Infine, il Comitato per gli investimenti di Gruppo, il quale risponde direttamente all' Amministratore Delegato, è impegnato nella promozione di investimenti che siano coerenti con la strategia sostenibile e che siano effettuati nell'ottica di raggiungere la completa de-carbonizzazione entro il 2050.

#### -Sistema di incentivazione in materia di cambiamento climatico

Enel, con lo scopo di promuovere una maggior motivazione tra i propri dipendenti favorendo, pertanto, la diffusione di atteggiamenti virtuosi in materia di cambiamento climatico, ha elaborato un sistema di incentivazione basato su premi ottenibili al raggiungimento di determinati obiettivi. Il sistema di *Management by objectives* proposto da Enel individua nello specifico due meccanismi di incentivazione:

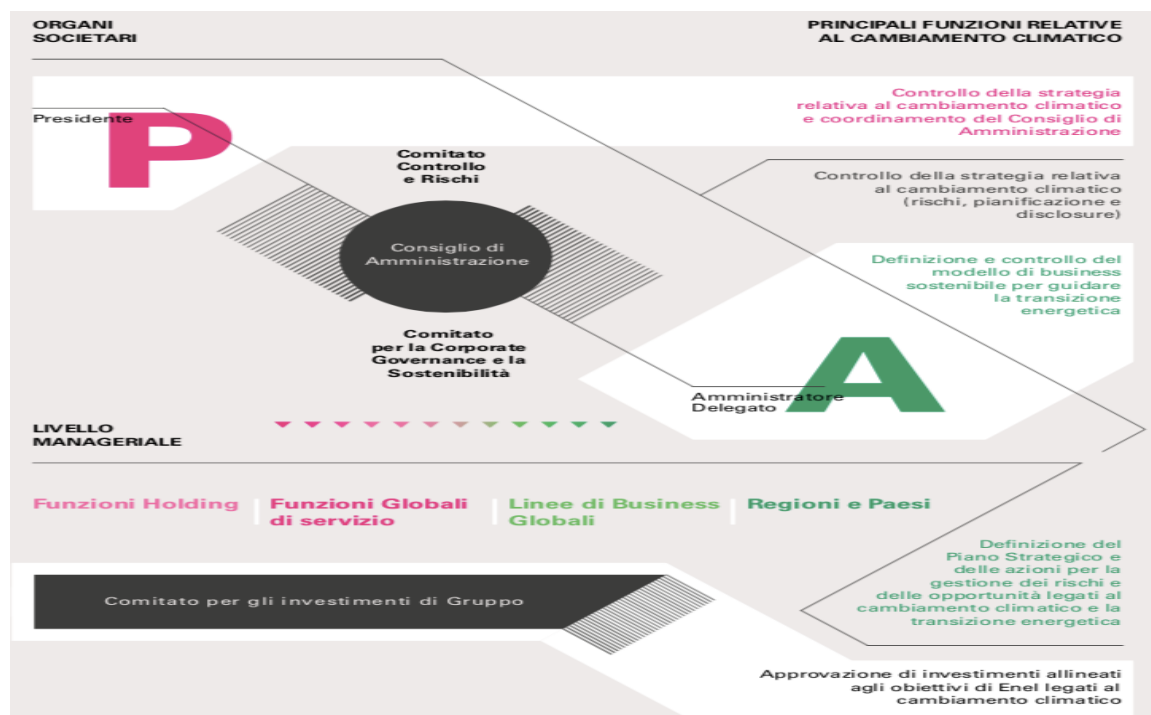
##### 1. Meccanismo di remunerazione variabile a breve termine.

Si basa sul raggiungimento da parte dei manager di obiettivi riguardanti le specifiche funzioni aziendali. Ad esempio: per la Linea di Business di Global Power stabilisce ricompense al raggiungimento degli obiettivi legati al successo delle iniziative di sviluppo di energie rinnovabili o premia lo sviluppo di soluzioni di successo per la transizione energetica nell' ambito della Linea di Business Globale Enel X. Ancora, per il 2020 ENEL ha disposto un premio pari al 15% della retribuzione al CEO collegato all'obiettivo di migliorare il rapporto tra capacità installata netta rinnovabile e capacità installata netta totale.

##### 2. Una remunerazione variabile a lungo termine.

Dal 2018 Enel ha predisposto l'inserimento di un premio pari al 10 % retribuzione variabile complessiva a lungo tempo in caso di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> per kWh<sub>eq</sub> del Gruppo Enel in un orizzonte temporale di 3 anni.

Figura 29: modello di Governance per la lotta al cambiamento climatico.



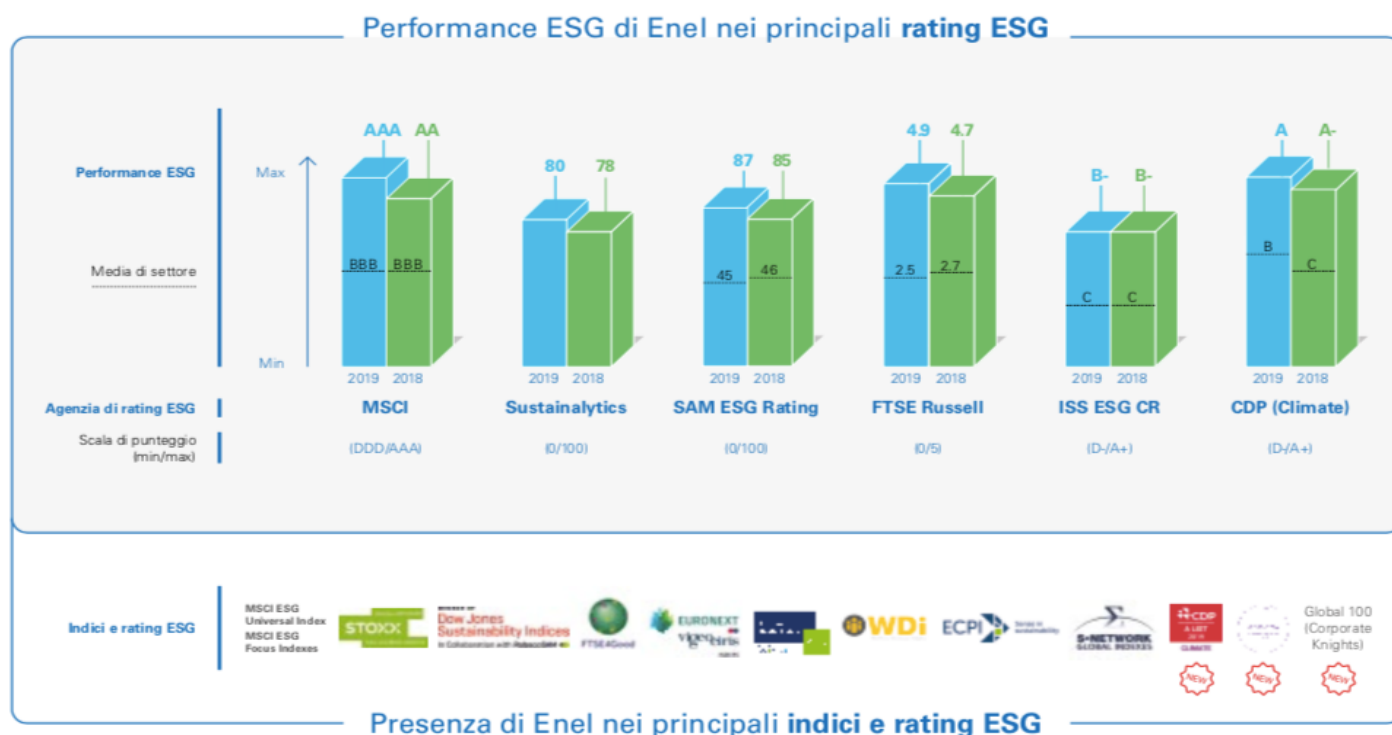
Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

### 3.5. Valore della sostenibilità: Enel nei mercati finanziari.

Sostenibilità= valore, è questo uno dei concetti chiave espresso dal bilancio di sostenibilità 2019. Enel rappresenta un caso positivo, in cui la sostenibilità diviene driver della performance economica. La sostenibilità, come fonte di valore, si concretizza in particolar modo sui mercati finanziari. IL triennio 2017-2019 ha visto l’Azienda collocare sul mercato europeo tre green bond connessi al finanziamento di progetti legati al passaggio ad un modello di business decarbonizzato. I bond si sono rivelati un successo, raccogliendo un totale di 3,50 miliardi di euro, rispettivamente 1,25 nel 2017 e nel 2018 e 1 miliardo nel 2019. Nel settembre del 2019 Enel ha collocato sul mercato statunitense e sui mercati internazionali il primo general *purpose* *SDG-linked bond*. L’iniziativa, che rappresenta il primo caso a livello mondiale in cui un’azienda emetta bond in riferimento non a singoli progetti bensì ad una strategia interamente sostenibile, ha raccolto 1,5 miliardi di dollari USA. Collegato al SDG 7 “Energia accessibile e pulita” prevede l’impegno di Enel di raggiungere entro la fine del 2021 una percentuale della capacità energetica generata da fonti rinnovabile pari al 55% o più della capacità totale. Il tasso di interesse applicato è direttamente legato al raggiungimento di tale obiettivo, in caso di mancato raggiungimento è previsto un meccanismo di aumento di 25 bp a decorrere dal primo periodo di interesse successivo alla data di pubblicazione del relativo *assurance* report previsto. Inseguito al successo di tale emissione, Enel ha proposto sul mercato europeo un nuovo *SDG-linked bond*, legato sia al conseguimento del target previsto per il precedente bond sia a nuovo target ovvero raggiungere un livello di emissione di gas serra pari o inferiori a 125 gCO<sub>2</sub>/kWh entro il 2030. È stimato che in entrambe le emissioni l’Azienda ha giovato di un vantaggio economico medio pari a circa 15 bps rispetto ad un eventuale collocamento non legato a fattori sostenibili. Il trionfo di tali bond ha valso ad Enel il riconoscimento da parte dell’International Financing Review, in occasione degli IFR Awards 2019, di ESG *Issuer* dell’anno. Inoltre, gli *SDG-linked*

bond collocati sul mercato statunitense sono stati premiati come Yankee Bond<sup>13</sup> del 2019. A dimostrazione del fatto che il 2019 è stato un anno particolarmente felice dal punto di vista della sostenibilità, Enel ha visto il miglioramento della propria posizione nella maggioranza degli indici di sostenibilità e dei rating ESG. In particolare, Enel ha raggiunto la valutazione di rating “AAA” da MSCI ESG Research; è stata inserita nella “A-List” del Clima del CDP; per la prima volta è presente nel Bloomberg Gender Equality Index e nel Global 100 Ranking of Corporate Knights; ha guadagnato, rispetto al 2018, due posizioni sia nel Dow Jones Sustainability Index World sia nel FTSE4Good Index

Figura 30: confronto Performance ESG di Enel tra 2018 e 2019.



Fonte: Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

<sup>13</sup> Yankee Bond è un titolo di debito denominato in dollari USA emesso da una compagnia straniera.

## Conclusione

La sostenibilità non è un trend passeggero bensì rappresenta un fattore *disruptive* che influenzerà sempre più i modelli di business e di esercizio delle imprese.

Si tratta di un cambiamento necessario se si vuole “vincere” la sfida di transizione ad un sistema sostenibile. In tal contesto, le imprese, si trovano, dinanzi ad una scelta: affrontare tale cambiamento come una minaccia o abbracciarlo vivendolo come un’opportunità di crescita e di sviluppo. Affinché la seconda opzione diventi realtà, diviene indispensabile promuovere un approccio strategico alla sostenibilità, soltanto tramite ciò è possibile sfruttare le varie sinergie che intercorrono tra le tre dimensioni: economica, sociale ed ambientale.

Adottare un approccio strategico implica per le imprese la creazione, al loro interno, di una cultura della sostenibilità. Al riguardo, è imprescindibile la formazione di figure professionali che siano in grado di gestire la complessità delle scelte e delle sfide che il cambiamento sostenibile richiede. Si sottolinea, inoltre, che l’adozione di un orientamento aziendale sostenibile, non rappresenta soltanto una caratteristica necessaria per la sopravvivenza delle imprese intesa come adeguamento alle crescenti pressioni normative ed ai nuovi trend di consumo, ma può effettivamente tradursi in un vantaggio.

L’analisi del caso Enel, funge da esempio concreto. L’Azienda dopo aver adottato nel 2015 un approccio strategico alla sostenibilità ha manifestato un significativo aumento della performance anche economica.

In conclusione, consapevole della vastità e della complessità dei temi trattati e, pertanto, dei limiti della trattazione, ci si augura di aver fornito spunti di riflessione ed essere riusciti ad enfatizzare l’importanza che le imprese rivestono nel processo di transizione sostenibile e di come esse, a loro volta, possano giovare del cambiamento.

## **Bibliografia**

Bundtland Report “Our Common Future” 1987.

Bilancio di Sostenibilità Enel 2015.

Bilancio di Sostenibilità Enel 2019.

Dunphy, D. C., 2014. Organizational change for corporate sustainability. Terza edizione a cura di s.l.:Abingdon, Oxon: Routledge.

Ehnert I., Harry W., Zink, K.J. (Eds.) (2013), Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations. Springer.

Elkington, John (1994) Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business. Oxford: Capstone Publishing.

Epstein, M. J., 2008. Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts. s.l.:Sheffield : Greenleaf ; San Francisco : Berrett-Koehler.

Fontana, F. & Matteo, C., s.d. Economia e gestione delle imprese. Quinta edizione a cura di s.l.:McGraw-Hill Educazion.

Freeman R.E. (1984), Strategic Management: a Stakeholder Approach, Boston, Pitman Publishing Inc.

Istat, Rapporto annuale 2019.

Kotler, P. & Armstrong, G. M., 2010. Principles of Marketing. s.l.:Pearson Education.

Libro Verde: “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”.

Maraghini M.P. (2019), “Sostenibilità e governo aziendale. Parola d’ordine: integrazione!”, in Bastianoni S. (a cura di), Manuale del corso di Sostenibilità, Milano (in press), Franco Angeli.

Maraghini M.P. (2020), “Sostenibilità e governo aziendale. Parola d’ordine: integrazione!” (in Press)

Piano strategico Enel 2020-22.

Rapporto ASviS 2019.

United Nations, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015.

## Sitografia

[https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/?refresh\\_ce=1](https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/?refresh_ce=1)

<https://www.prometeia.it/en/home>

[https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1962/12/12/062U1643/sg#:~:text=Istituzione%20dell'Ente%20nazionale%20per,del%2012%2D12%2D1962\)&text=La%20Camera%20dei%20deputati%20ed,PRO-MULGA%20la%20seguente%20legge%3A%20Art.](https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1962/12/12/062U1643/sg#:~:text=Istituzione%20dell'Ente%20nazionale%20per,del%2012%2D12%2D1962)&text=La%20Camera%20dei%20deputati%20ed,PRO-MULGA%20la%20seguente%20legge%3A%20Art.)

<https://www.istat.it/it/archivio/222287>

<https://www.istat.it/it/archivio/internazionalizzazione?page=2>

<https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/blackrock-client-letter>

<https://www.blackrock.com/us/individual/insights/blackrock-investment-institute/sustainability-the-future-of-investing>

<https://www.unicef.it/doc/789/gucci-snowman-per-unicef.htm>

<https://www.gucci.com/it/it/st/stories/gucci-equilibrium/article/equilibrium>

<https://www.agcm.it/competenze/tutela-del-consumatore/pratiche-commerciali-scorrette/>

<https://hbr.org/2019/02/yes-sustainability-can-be-a-strategy>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/finanza-sostenibile/home-page/home.htm>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Testo\\_unico\\_sulla\\_sicurezza\\_sul\\_lavoro](https://it.wikipedia.org/wiki/Testo_unico_sulla_sicurezza_sul_lavoro)

<https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-elemento-strategico-impres-moderne-AES8nFyE>

[https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento\\_evento\\_procedura\\_commissione/files/000/005/321/Documentazione\\_Sos\\_Logistica.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_evento_procedura_commissione/files/000/005/321/Documentazione_Sos_Logistica.pdf)

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/humanistic-capitalism.html>

<https://sdgs.un.org/goals>

<https://finanzasostenibile.it/eventi/rating-di-sostenibilita/>

<https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

[https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/impronta\\_ambientale/Comunicato\\_Ea-taly\\_NTV.pdf](https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/impronta_ambientale/Comunicato_Ea-taly_NTV.pdf)

<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>

<https://www.teknoring.com/guide/guide-sicurezza-e-ambiente/sustainability-manager-compiti-responsabilita-professioni/>

<https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/>

[https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco\\_tcm18-229909.pdf](https://www.uml.edu/docs/Indicators%20of%20Sust%20Prod%20A%20Case%20Study%20on%20Measuring%20Eco_tcm18-229909.pdf)

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/gli-obiettivi.html>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/informazioni-non-finanziarie.htm>

[http://www.educational.rai.it/materiali/file\\_lezioni/66310\\_636421926949327578.pdf](http://www.educational.rai.it/materiali/file_lezioni/66310_636421926949327578.pdf)

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage/homepage.htm>

[https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_it](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_it)

<https://www.istat.it/it/files//2020/03/Imprese-e-sostenibilita-statistiche-sperimentali.pdf>

<https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita>

<https://www.enelx.com/it/it>

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

<https://sustainabilityreport2019.enel.com/it/piano-di-sostenibilita/piano-di-sostenibilita-2020-2022>

<https://sustainabilityreport2019.enel.com/it/il-valore-della-sostenibilita/indici-e-rating-esg>

<https://sustainabilityreport2019.enel.com/it/futuro-dalla-visione-allazione>

<https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/temi-performance-sostenibilita/associazioni>

<https://www.enel.com/it/investitori/sostenibilita/temi-performance-sostenibilita/emissioni-gas-effetto-serra>

