

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione dei Servizi di Pubblica Utilità

*La Corporate Social Responsibility e la creazione di valore
condiviso nel settore dell'energia: il caso Eni*

Prof.ssa Simona D'Amico
RELATORE

Matr. 219371
Matteo de Pasquale
CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>Capitolo 1: L'impresa e la Corporate Social Responsibility</i>	4
1.1 Le origini e lo sviluppo della CSR	4
1.2 Shareholder Theory vs. Stakeholder Theory	7
1.3 La creazione di valore condiviso	11
1.4 Il rapporto tra CSR e Governance: lo <i>stakeholders' engagement</i>	13
1.4.1 La CSR verso gli stakeholder interni	16
1.4.2 La CSR verso gli stakeholder esterni.....	20
1.5 La comunicazione dell'impegno sociale: il <i>brand storytelling</i> e il rischio di <i>greenwashing</i>	22
<i>Capitolo 2: La Responsabilità sociale d'impresa: trend del settore energetico</i>	24
2.1 La CSR tra necessità e opportunità: strumento di differenziazione e innovazione	24
2.2 L'efficienza energetica: la leva della CSR in azienda	27
2.3 Gli investimenti sostenibili (SRI) nel settore delle Utilities	31
2.4 Gli ambiti della Responsabilità sociale nel settore: oltre la tutela ambientale	32
2.5 Il piano di sostenibilità e il bilancio sociale.....	34
<i>Capitolo 3: Il gruppo Eni come modello di impresa socialmente responsabile</i>	43
3.1 Il codice etico Eni	46
3.2 Eni e il <i>workplace</i>	48
3.3 La promozione dello sviluppo locale.....	52
3.4 La tutela ambientale.....	55
<i>Conclusioni</i>	59
<i>Bibliografia</i>	60
<i>Sitografia</i>	62

Introduzione

Negli ultimi anni, il concetto di *Corporate Social Responsibility* è diventato un requisito cruciale all'interno della *governance* di qualsiasi impresa che voglia definirsi lungimirante e che, nella definizione della strategia di business, guardi al medio-lungo termine come al breve termine. Ciò è dovuto principalmente al fatto che qualsiasi azienda, nello svolgimento della sua attività, genera esternalità, siano esse positive o negative, e ne consegue, dunque, che la rilevanza dei soggetti direttamente o indirettamente influenzati dall'operato della stessa – cosiddetti *stakeholders* – è aumentata in maniera considerevole.

Il profitto rappresenta l'unico proposito delle imprese? O anche altre preoccupazioni di natura sociale e ambientale hanno un ruolo? Non soltanto tali domande sono diventate di carattere ordinario in ambito economico e affrontate sia dall'*executive* di numerose *corporations*, che da un corpo molto vasto di letteratura accademica.

Fatta questa premessa, il settore energetico è senza dubbio tra i comparti che fanno della sostenibilità e della creazione di valore condiviso e duraturo, la propria *mission*, in quanto l'attività delle utilities impatta notevolmente in termini economici, sociali e ambientali sul contesto in cui opera.

Il presente elaborato nasce, pertanto, con lo scopo di analizzare la CSR e il concetto di valore condiviso soffermandosi sui trend evolutivi del settore dell'energia.

L'analisi è stata suddivisa in tre fasi: in primo luogo, verrà posto il focus sulla definizione della CSR e sugli aspetti che maggiormente la caratterizzano quali: la creazione di valore condiviso, il coinvolgimento degli *stakeholders* e l'impatto reputazionale. Partendo, dunque, dallo studio degli interventi accademici al tema e delle teorie che si sono susseguite a partire dalla prima metà del Novecento, si andrà ad approfondire successivamente, il comportamento di un'impresa socialmente responsabile nella pratica, che si concretizza in un modello di *Governance* allargata, con attenzione posta alla dimensione interna quanto a quella esterna.

Nel capitolo successivo verranno esaminate nello specifico le dinamiche evolutive del comparto energetico, con particolare attenzione agli obiettivi di sostenibilità promossi a livello comunitario e, agli strumenti della Responsabilità Sociale d'Impresa quali: gli investimenti sostenibili e il bilancio sociale.

Nel terzo capitolo verrà proposto un caso di studio riguardante uno dei principali player del settore energetico a livello nazionale e internazionale, ovvero il Gruppo Eni S.p.A.. Dopo una breve descrizione del profilo generale del gruppo, si passerà all'analisi della *mission* e del Codice Etico, documento imprescindibile per un'impresa che voglia garantire trasparenza e comunicare il proprio impegno socio-ambientale. Infine, verranno proposte le iniziative in materia di risorse umane, tutela dei diritti umani, sviluppo della comunità locale e tutela ambientale che fanno di Eni un modello di impresa socialmente responsabile, improntata alla sostenibilità.

Capitolo 1: L'impresa e la Corporate Social Responsibility

1.1 Le origini e lo sviluppo della CSR

Il processo di globalizzazione economico e sociale e l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile hanno messo in luce un nuovo ruolo dell'impresa all'interno del contesto sociale, e con esso una nuova prospettiva gestionale della stessa. La mera finalità di massimizzazione del profitto è ormai superata, affiancata da una necessità di integrità etica e morale dell'azienda. Conseguentemente l'attenzione rivolta al macroambiente in cui si opera assume rilevanza sempre maggiore.

In tale contesto la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), dall'inglese Corporate Social Responsibility (CSR), è diventata una tematica chiave, oggetto di dibattito accademico ed analisi a partire dalla metà del XX secolo. Fu l'economista americano Howard Bowen, successivamente definito come "*the father of Corporate Responsibility*"¹, a darne una definizione nel 1953: "*It refers to the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society*"². Nonostante Bowen richiami al semplice concetto di *businessman*, da tale definizione emerge l'idea dell'autore incentrata sul rispetto, nel compimento di scelte e azioni manageriali, di valori e obiettivi della società nel suo insieme. Egli inoltre trasse spunto da una ricerca pubblicata dalla rivista *Fortune* che, già nel 1946, mise in evidenza come il 93.5% degli intervistati fosse d'accordo sulla responsabilità in merito alle conseguenze delle proprie azioni manageriali secondo un'ottica che oltrepassava la valutazione del risultato economico d'esercizio.

Nei decenni successivi, all'opera di Bowen ha fatto seguito una vasta letteratura con riferimento al fenomeno della responsabilità sociale d'impresa, con l'intento di definirlo ulteriormente e di trovarne una applicazione pratica attraverso analisi empiriche. A tal proposito, un importante contributo si ebbe nel 1960 ad opera di Keith Davis, il quale ribadiva un rilevante collegamento tra la responsabilità sociale e quelle azioni e decisioni poste in essere dall'uomo d'affari che non siano strettamente connesse al suo interesse economico. Egli inoltre sosteneva la necessità di applicare il concetto di responsabilità d'impresa ad un contesto manageriale, oltrepassando dunque una definizione soltanto teorica. Fu proprio Davis a coniare la cosiddetta "*Iron Law of Responsibility*"³, la quale sostiene che la responsabilità sociale degli uomini d'affari debba essere commisurata al loro potere sociale. Dunque, nell'ottica di Davis ciò significa che quanto più grande è l'impresa, e quindi quanto maggiore è il potere, tanto maggiori saranno le responsabilità della stessa nei confronti della società.

¹ Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999, p.270.

² Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953, p.6.

³ Davis K., *Can business afford to ignore social responsibilities?* California Management Review, Springs, 1960, p.70.

Sicuramente interessante e innovativa la proposta di Joseph McGuire, il quale nel 1963 affermava: “L’idea di responsabilità sociale presuppone che l’impresa abbia non solo obblighi economici e legali, ma anche determinate responsabilità verso la società che vanno al di là di tali obblighi”⁴. McGuire fa un passo in avanti rispetto alle definizioni precedenti, in quanto dà una spiegazione più specifica del fenomeno stesso volta ad oltrepassare gli obblighi primari di natura economica e giuridica: in suoi elaborati successivi egli riprende il concetto elencando e descrivendo ambiti di interesse comune che devono essere presi in considerazione dall’azienda nel suo operato (politica, benessere della comunità, felicità dei dipendenti), definendo così un modo di agire corretto e ponendo le basi per la cosiddetta *corporate citizenship*.

All’inizio degli anni Settanta la nozione di responsabilità sociale viene analizzata ulteriormente con l’obiettivo di arrivare ad una definizione più specifica e sopperire all’esigenza di un *corpus* normativo con riferimento a tale ambito. Harold Johnson dedicò gran parte dei suoi studi al tema e nella sua opera “*Business in Contemporary Society: Framework and Issues*” (1971) propose una varietà di definizioni e visioni della CSR, con l’obiettivo di analizzare la relazione tra impresa e società, soffermandosi sull’impatto su quest’ultima derivante da scelte aziendali. In una prima definizione Johnson afferma: “Un’impresa socialmente responsabile è quella il cui personale dirigente bilancia una molteplicità di interessi. Invece di sforzarsi solo per maggiori profitti per i suoi stockholders, un’impresa responsabile prende in considerazione anche dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali e la nazione”⁵. L’attenzione al contesto in cui si opera, dunque, aumenta notevolmente ed emerge la necessità di elaborare norme sociali applicabili uniformemente al mondo degli affari con lo scopo di fornire uno schema operativo di riferimento per la conduzione dell’attività. Una seconda definizione della CSR proposta da Johnson è legata alla massimizzazione del profitto nel lungo periodo: da questa visione si evince che *policies* di responsabilità sociale debbano essere assorbite integralmente all’interno dell’azienda e non applicate in maniera sporadica e disorganizzata, con il mero obiettivo di compiacimento della comunità. Il terzo approccio si basava sul concetto di massimizzazione dell’utilità, ridefinendo la figura del manager socialmente responsabile come colui il quale non è interessato esclusivamente al proprio benessere, ma anche a quello dei membri dell’impresa nel suo insieme e della società. Infine, la quarta e ultima definizione di Corporate Social Responsibility viene proposta da Johnson come “visione lessicografica della responsabilità sociale”⁶. Con tale espressione l’autore affermava come solo le imprese maggiormente orientate al profitto potessero adottare comportamenti socialmente responsabili. Ciò è dovuto al fatto che “una volta ottenuto l’obiettivo di profitto, queste si comportano come se la responsabilità sociale fosse un obiettivo importante, anche se non lo è”⁷. Quest’ultima prospettiva mette in luce il carattere

⁴ McGuire J.W., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, 1963, p.144.

⁵ Johnson H., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Belmont, 1971, p.50.

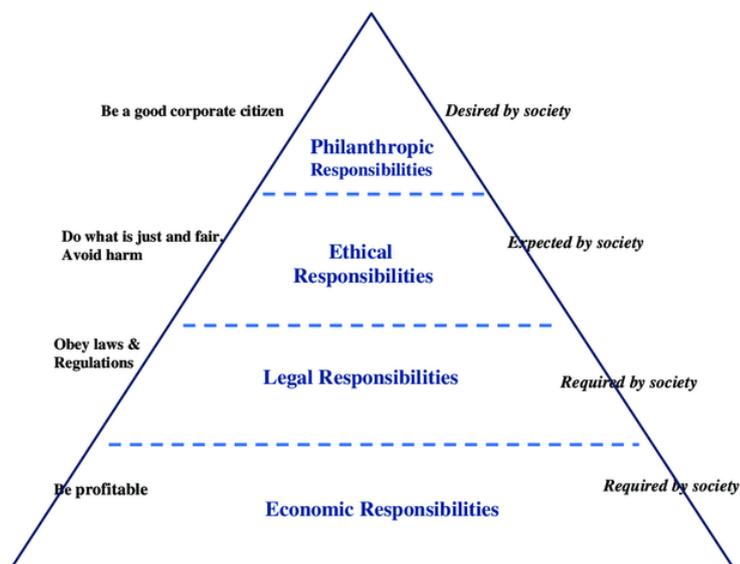
⁶ Ivi, p.70.

⁷ Ivi, p.75.

fortemente strategico della responsabilità sociale d'impresa, volto a garantire un rafforzamento della *brand image* agli occhi dei consumatori e della collettività e comportando dunque, un rilevante impatto reputazionale. Riconoscendo come queste definizioni potessero risultare contraddittorie, Johnson concluse affermando che si trattava di “visioni complementari della stessa realtà”⁸.

Rilevante contributo in materia di CSR è attribuibile a A.B. Carroll, il quale ne propose una definizione in quattro parti con una prima pubblicazione nel 1979. Carroll notò nelle precedenti definizioni un'attenzione notevole alla responsabilità dell'impresa di ottenere profitto e adempiere agli obblighi di natura legislativa, tuttavia sosteneva che bisognasse tenere in considerazione ed analizzare le ulteriori componenti della CSR per una completa e veritiera definizione della stessa. Nella sua prima pubblicazione risalente al 1979 egli affermò: ”La responsabilità sociale delle imprese comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha delle organizzazioni in un dato momento”⁹. In prima analisi emerge un modello chiaro di classificazione delle relazioni che possano intercorrere tra impresa e società.

Fig. 1.1 – “Carroll’s pyramid of CSR”



Fonte: Carroll A.B., *Carroll’s pyramid of CSR: taking another look*, 2016, p.5.

Successivamente nel 1991, Carroll ribadì la definizione a quattro parti della Corporate Social Responsibility e la rappresentò attraverso una piramide (come illustrato nella Figura 1.1). Alla base di essa vi sono le responsabilità economiche: con esse l'autore fa riferimento alla natura delle imprese, le quali producono beni e servizi espressamente richiesti dalla società, traendone profitto. Non a caso rappresentano le fondamenta dell'infrastruttura della CSR che poggia sulla premessa di un business economicamente sano e sostenibile.

⁸ Ivi, p.77.

⁹ Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. *Academy of Management Review*, 1979, pp. 497-505.

Inoltre, la redditività rappresenta un requisito fondamentale affinché gli stakeholder primari possano ricevere remunerazioni proporzionali al loro contributo, in assenza delle quali verrebbe compromessa la continuità aziendale.

Passando alle responsabilità legali, esse rappresentano le basiche “regole del gioco”¹⁰, fondamentali per il corretto funzionamento del business ed è nelle aspettative della società che l’impresa persegue la propria *mission* nel rispetto del quadro legislativo di riferimento. Le successive due responsabilità rappresentano quel tipo di azioni e comportamenti che vanno oltre il rispetto delle norme: non si parla più, infatti, di quanto richiesto dalla società, ma piuttosto di quello che la società si aspetta e desidera. Quanto alle responsabilità etiche le aspettative della comunità, seppur lasciando piena libertà, delineano un quadro di comportamenti giusti ed etici che l’impresa dovrebbe adottare nel rispetto di criteri di equità, giustizia e imparzialità. Nonostante sia ancora oggi discusso cosa sia eticamente corretto e cosa non lo sia, è evidente che l’impresa non può non tenere in considerazione le attese degli individui appartenenti all’ambiente in cui opera. Al vertice, infine, le responsabilità discrezionali sono definite dal giudizio e dalle scelte del *manager*, con la finalità di rispondere a necessità finanziarie, fisiche e umane della società. Emerge dunque, come queste ultime abbiano, più di ogni altro gradino del modello di Carroll, una connotazione fortemente strategica, legata al volere del *top management* di contribuire al benessere della collettività, oltrepassando questioni economiche e regolatorie così concretizzandosi in elargizioni liberali e contribuzioni filantropiche.

In ultima analisi è corretto affermare che la piramide della RSI deve essere osservata secondo una prospettiva di stakeholder, nella quale vanno analizzate le quattro componenti nel loro insieme e non interpretate singolarmente. Obiettivo dell’impresa è quello di prendere decisioni, adottare azioni e politiche volte a soddisfare simultaneamente le quattro parti, cardini della relazione tra impresa e società.

Ancora oggi il modello proposto e rivisitato più volte da Carroll costituisce il principale *framework* in materia di Corporate Social Responsibility, e nonostante la varietà di approcci e definizioni nel corso degli anni, emerge in modo chiaro come l’evoluzione della responsabilità sociale d’impresa verso il concetto di sostenibilità abbia gradualmente portato ad un cambiamento radicale dell’impegno delle imprese verso le aspettative degli stakeholder.

1.2 Shareholder Theory vs. Stakeholder Theory

Questo cambiamento di rotta nella teoria economica non è tuttavia accettato universalmente e ad oggi, il dibattito su quale dovrebbe essere il fine ultimo dell’impresa moderna è aperto. Molti studiosi, avanzando teorie e indagini con riferimenti a contesti geografici diversi, sostengono che l’unico scopo dell’impresa sia

¹⁰ Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999, p.283.

quello di massimizzare i profitti, e dunque la ricchezza dei propri azionisti. Dall'altro lato, invece, viene posta l'attenzione su tutti i soggetti i quali, direttamente o indirettamente, siano coinvolti dall'operato della *corporation*. Dunque, secondo quest'ottica, la finalità del business deve essere orientata al soddisfacimento e alla tutela di tutti gli attori in gioco.

Si evince quindi la presenza di due teorie distinte e discordanti riguardo lo scopo sociale, punto saliente della RSI. Esse sono la *Shareholder Theory* e la *Stakeholder Theory*.

La prima trova il suo maggior sostenitore in Milton Friedman, principale esponente della scuola di Chicago e premio Nobel. Egli sosteneva che “esiste una sola e unica responsabilità sociale dell'impresa, utilizzare le sue risorse e impegnarsi in attività volte ad aumentare i suoi profitti, purchè rimanga entro le regole del gioco, vale a dire, si impegni in maniera aperta e libera senza inganni o frodi”¹¹. Dunque, l'unico dovere morale in capo al manager è quello di garantire il maggior ritorno finanziario possibile agli azionisti, senza doversi preoccupare del bilanciamento degli interessi di dipendenti, clienti, fornitori e di qualsiasi altro soggetto esterno che possa essere, direttamente o indirettamente, connesso al *business*. In quest'ottica di massimizzazione del profitto quindi, i costi ambientali, umani e sociali dovrebbero essere assorbiti all'interno dell'organizzazione soltanto nei limiti richiesti dalla legge, sarà poi la “mano invisibile” di Adam Smith ad assicurare l'equilibrio in un contesto di libero mercato. In ultima analisi nell'idea friedmaniana non sono escluse responsabilità sociali, ma esse sorgono in capo ai singoli individui e non deve essere l'impresa a rispondere di tali obblighi sociali. Impegnarsi in termini di CSR è in conflitto diretto con il modello degli *stockholders*, in quanto devia risorse e energie dall'obiettivo di massimizzazione dei profitti. Prendendo l'esempio di donazioni a fondazioni benefiche, Friedman non discute in merito alla loro rilevanza tuttavia sostiene che l'impresa non è il veicolo appropriato per far ciò, principalmente per due motivi:

1. Individuare una causa che stia a cuore a tutti gli azionisti è molto complicato;
2. Investimenti in ambito di responsabilità sociale implicano un costo opportunità elevato, con riferimento a tutte quelle attività cui si rinuncia e che potrebbe apportare benefit superiori al business.

Tutto ciò viene avallato anche dalla cosiddetta teoria dell'agenzia e dalla visione dell'azienda come *nexus of contracts*: la proprietà, nelle persone degli shareholders, obbliga l'*executive* aziendale a ricoprire per suo conto una data mansione, implicando così una delega di potere in capo all'agente. Difatti nelle parole di Friedman “in un sistema di libera impresa e proprietà privata, un manager è un dipendente dei proprietari del business. Egli ha una responsabilità diretta verso i suoi datori di lavoro. Questa responsabilità è di condurre l'attività in conformità con i loro desideri, che in genere saranno quelli di guadagnare il più possibile, pur rispettando le

¹¹ Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine, 1970, p.6.

regole fondamentali della società”¹². La teoria dell’agenzia, però, implica un conflitto tra azionisti (*principals*) e manager (*agents*) dal momento che, in assenza di adeguati meccanismi di governance, i manager agiranno mossi da interessi personali e non nell’interesse degli azionisti.

Nel 1976, in uno dei più citati articoli di business di tutti i tempi¹³, i professori di finanza Michael Jensen e William Meckling hanno offerto una logica economica quantitativa per massimizzare il valore degli azionisti, attraverso generose retribuzioni in azioni ai manager che avrebbero conseguito ottimi risultati in termini di profitto. L’articolo spiegava come gli interessi personali dei dirigenti potessero essere allineati a quelli dell’impresa, e dunque dei suoi azionisti. Attraverso questa forma di incentivazione manageriale veniva risolto il cosiddetto *agency problem*, e il fine ultimo di massimizzazione del profitto tutelato da eventuali comportamenti e strategie che avrebbero potuto comportare perdite in termini di redditività.

Negli ultimi decenni, l’obiettivo unico di massimizzazione del profitto del business è stato messo in discussione dallo sviluppo della *Stakeholder Theory*, che ha assottigliato notevolmente il confine tra la singola azienda e la società, introducendo la necessità di creare un valore condiviso per tutti i portatori di interesse e non solo per gli azionisti. Robert Edward Freeman è considerato uno dei padri di tale teoria e nel 1984 definisce gli stakeholder come “qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa”¹⁴ e quindi da considerarsi parte integrante del sistema aziendale. Tuttavia, ciascun soggetto ha un impatto differente sull’organizzazione, difatti egli li suddivide in:

- stakeholder primari, i quali hanno un’influenza diretta sul funzionamento dell’impresa e vengono dunque definiti come “tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l’impresa dipende per la sua sopravvivenza”¹⁵. Sono normalmente facilmente identificabili a causa dei loro rapporti finanziari con il *business*. Essi sono principalmente gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i fornitori, i competitors;
- stakeholder secondari, che non detengono interessi diretti in un’azienda, ma possono avere una ragionevole influenza sulle transazioni della stessa. Non sono essenziali per la vita dell’impresa e non sempre sono facilmente individuabili, in genere non sono identificati fino al momento in cui non diventino espliciti e critici nei confronti di una certa decisione o iniziativa aziendale. Alcuni esempi sono comunità locali, enti di governo, media, sindacati.

¹² Ivi , p.1.

¹³ Jensen M., Meckling W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Vol.3, No.4, 1976.

¹⁴Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984, p.46.

¹⁵ Ibidem.

In un contesto in cui l'impresa sviluppa sempre più relazioni in ambito sociale, il fine ultimo del business non può limitarsi al perseguimento del profitto, ma deve puntare al soddisfacimento delle aspettative di tutti gli stakeholder e soltanto così l'impresa può acquisire legittimazione sociale per essere attiva sul mercato. Nell'ottica di medio-lungo periodo mantenere relazioni positive con la società e con l'ambiente diventa cruciale e si rivela una chiave di vantaggio competitivo. Difatti, come affermava l'ex CEO del gruppo Nestlé, Peter Brabeck-Letmahe, nel 2015:

“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”.

Emerge, inoltre, come un'attitudine sostenibile e indirizzata verso attività socialmente responsabili può divenire rilevante anche in termini di performance aziendale e creazione di valore per gli shareholder. Lo dimostra un'indagine di McKinsey¹⁶ del dicembre 2008 riscontrando come tra i rispondenti, due terzi dei CFO e tre quarti degli investitori professionali fossero d'accordo sul fatto che attività ambientali, sociali e di governance creino valore per gli azionisti in periodi economici normali. Tuttavia, si è registrata una forte discordanza sull'impatto quantitativo delle suddette attività nella creazione del valore, con un intervallo tra il 2% e l'11%. Tra gli intervistati la maggioranza sostiene come le attività ambientali e sociali creino valore non a breve termine, bensì nel lungo periodo (come osservabile nella Figura 1.2).

Fig. 1.2 – “Long-term contribution to shareholder value”



Fonte: McKinsey & Co, *Valuing corporate social responsibility*. McKinsey Global Survey Results, 2008,

p.6.

¹⁶ L'indagine include 238 CFO, investitori professionali e dirigenti finanziari provenienti da diversi settori industriali e aree geografiche.

1.3 La creazione di valore condiviso

La *stakeholder theory* e la Corporate Social Responsibility risultano essere indubbiamente due concetti complementari e, mai come negli ultimi anni, le imprese moderne si trovano a dover formulare la proposta di valore considerando non soltanto la propria clientela, ma ponendo altrettanta attenzione ai multipli impatti o effetti sulla comunità.

La creazione di valore condiviso è il principale passo per coloro che mirano alla sostenibilità come asset strategico. Michael Porter e Mark Kramer hanno fornito una chiara definizione di *shared value* in un loro articolo pubblicato dall'*Harvard Business Review* nel 2011: “il concetto di *shared value* può essere definito come le politiche e le pratiche operative che rafforzano la competitività dell'impresa e allo stesso tempo migliorano le condizioni sociali ed economiche della comunità in cui essa opera”¹⁷.

I due economisti sottolineano come negli ultimi anni il business sia, sempre in misura crescente, considerato come causa di problemi sociali e ambientali (definiscono addirittura il sistema capitalistico “sotto assedio”¹⁸), trovandone giustificazione nell'attitudine della maggioranza delle imprese, la quale si ostina a discutere di creazione di valore in senso lato, soffermandosi sull'ottimizzazione della performance finanziaria di breve termine e ignorando influenze esterne che determinerebbero un successo nell'orizzonte di lungo periodo. In una prospettiva neoclassica, di fronte alla crescente concorrenza e alla richiesta di ritorni finanziari immediati da parte degli azionisti, l'*executive* aziendale deve far ricorso ad una serie di azioni volte a ridurre i costi e ampliare i ricavi, quali riduzione del personale e delocalizzazione in territori a basso costo. Dato questo scenario, i benefici percepiti dalle comunità in cui le imprese operano sono pochi e al contrario, i profitti economici risultano essere a spese della collettività.

L'idea portata avanti da Porter e Kramer è quella di una forte interdipendenza tra il progresso economico e quello sociale e dunque, un'impostazione del business come precedentemente descritta si rivelerebbe essere fortemente insostenibile. La competitività di un'impresa e il benessere della comunità sono strettamente interconnessi ed è quindi necessario definire la *value proposition* tenendo conto anche di eventuali esternalità negative. Diventa fondamentale estendere la prospettiva del “valore” dalla sfera economica a quella sociale e di conseguenza il valore condiviso creato dall'impresa risulta essere pari alla differenza tra i benefici, di varia natura, goduti dall'insieme degli individui coinvolti dall'attività e i costi, economici e non, sostenuti dagli stessi soggetti.

In quest'ottica, gli obiettivi di rilevanza sociale non rappresentano più un aspetto marginale e periferico del *management* ma sono ridefiniti e allineati al *core business*, dal momento che sono proprio i bisogni sociali a determinare il mercato. Difatti, il concetto di *shared value* non va interpretato in termini di condivisione del

¹⁷ Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*. Harvard Business Review 89, January-February 2011, p.6.

¹⁸ Ivi p.4.

valore già creato dalle imprese, e quindi secondo un approccio redistributivo, ma consiste in un ampliamento della dotazione totale di valore economico e sociale. Per dare un'idea chiara e concreta di ciò, Porter e Kramer prendono come esempio il movimento del “*fair trade*”¹⁹, tradotto commercio equo: il commercio equo e solidale persegue l'obiettivo di aumentare la percentuale dei ricavi destinati agli agricoltori più poveri corrispondendo loro un prezzo più oneroso per le stesse colture, dunque secondo una prospettiva principalmente redistributiva. Al contrario, una prospettiva di valore condiviso mira a migliorare le tecniche di crescita e a rafforzare la comunità locale a sostegno dei fornitori e delle altre istituzioni, al fine di aumentare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità degli agricoltori. Ad avvalorare quanto detto, studi sulle coltivazioni di cacao in Costa d'Avorio hanno evidenziato come il meccanismo di commercio equo comporta un aumento dei ricavi dei coltivatori tra il 10% e il 20%, mentre nel caso di investimenti a lungo termine secondo un'ottica di creazione di valore condiviso il loro reddito arriva a triplicarsi.

Inoltre, l'articolo del 2011 può essere considerato un punto di svolta per l'economia moderna, in quanto Porter e Kramer individuano tre modalità attraverso cui è possibile creare valore condiviso²⁰ e che rappresentano, ancora oggi, gli approcci delle imprese al tema della sostenibilità, ovvero:

1. Riconcepire prodotti e mercati,
2. Ridefinire la produttività lungo la catena del valore,
3. Supportare lo sviluppo di cluster locali.

Con riferimento alla prima strategia, l'impresa deve rispondere a bisogni latenti della società che rappresentano opportunità di sviluppo nei mercati esistenti e ingresso in nuovi mercati potenziali, anche attraverso l'impegno in *partnership* e sinergie con organizzazioni no-profit. Gli investimenti volti ad innovare i canali di distribuzione e a ridefinire i prodotti, infatti, possono giovare all'impresa nel suo insieme, sia attraverso un maggior rendimento finanziario che attraverso un ampliamento delle competenze tecniche e del *know-how*.

La consapevolezza in merito all'impatto della catena del valore sulla sostenibilità sta aumentando notevolmente ed è dunque necessario attuare *policies* volte a ridurre le esternalità negative e i costi sociali derivanti dall'attività d'impresa: da un lato aumentare la produttività dei dipendenti investendo nella formazione e garantendo un ambiente lavorativo sicuro e stimolante, dall'altro ridurre il divario tra lo sfruttamento delle risorse fisiche e naturali del pianeta e la disponibilità delle stesse.

Infine, la terza procedura ribadisce la forte connessione tra il business e la società, dal momento che nessuna impresa è autosufficiente e il successo della stessa è fortemente legato al contesto in cui opera. Per supportare lo sviluppo dei cluster nelle comunità in cui operano, le imprese devono in primo luogo, identificare

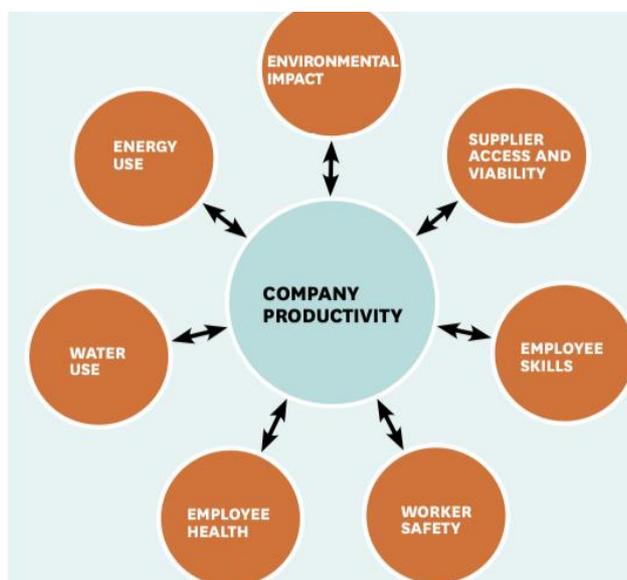
¹⁹ Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*. Harvard Business Review 89, January-February 2011, p.5.

²⁰ Ivi pp. 7-14.

inefficienze e lacune in settori come la logistica, i fornitori, i canali di distribuzione, la formazione del personale, l'organizzazione del mercato e l'istruzione. L'efficienza e il coordinamento di tali aree aumentano notevolmente la produttività. Dunque, i cluster acquisiscono un ruolo cruciale nel promuovere l'innovazione e la competitività.

Ciascuna di queste tre strategie, come sottolineato da Porter e Kramer, entra a far parte di un "circolo virtuoso dello *shared value*"²¹, all'interno del quale un aumento del valore in una determinata area ha un impatto positivo nelle altre creando nuove opportunità. Come si evince dalla Figura 1.3, la produttività è correlata a numerose tematiche ambientali e sociali, quali la sicurezza e la salute dei dipendenti, lo sfruttamento di risorse naturali limitate e l'inquinamento, di conseguenza, l'impresa può beneficiare di un vantaggio competitivo integrando tali preoccupazioni nelle linee guida della strategia aziendale.

Fig. 1.3 – "The connection between competitive advantage e social issues"



Fonte: Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*. Harvard Business Review 89, January-February 2011, p.8.

1.4 Il rapporto tra CSR e Governance: lo *stakeholders' engagement*

Nella definizione proposta da Cadbury nel 1992 e comunemente riconosciuta per la sua efficacia, la corporate governance è "il sistema attraverso il quale l'impresa è diretta e controllata"²².

Come precedentemente osservato, il fenomeno della CSR sta assumendo rilevanza sempre maggiore all'interno del "sistema azienda" e non è più limitato ad attività marginali spinte da un semplice sentimento filantropico. Gli obiettivi di sostenibilità, sia essa ambientale e sociale, si allineano alla *mission* dell'impresa con l'intento di rispondere alle molteplici esigenze di tutti gli stakeholder.

²¹ Ivi p.7.

²² Cadbury Committee, 1992.

Alla luce di quanto detto, la governance aziendale gioca un ruolo fondamentale e difatti, negli ultimi anni è stata oggetto di un'intensa evoluzione volta a garantire maggiore trasparenza nelle relazioni fra l'impresa e i numerosi soggetti portatori di interessi verso la stessa, nonché un'inclusione di questi ultimi nella definizione degli orientamenti strategici decisivi alla creazione del valore condiviso. Così, la CSR delinea un "modello di governance allargato"²³ in cui il dovere fiduciario in capo al manager si estende da una prospettiva mono-stakeholder a una prospettiva multi-stakeholder. È evidente, dunque, come da un lato la sostenibilità debba essere integrata all'interno dell'organizzazione aziendale, dall'altro la relazione tra l'impresa e i soggetti esterni deve essere tutelata attraverso una comunicazione multidirezionale. In questo senso il coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni di maggior rilievo ambientale e sociale è decisivo e rappresenta un elemento alla base del successo del *business* nel lungo periodo. Si è passati da una gestione unilaterale del network dell'impresa, in un'ottica di *stakeholder relationship management*, ad una strategia di cosiddetto *stakeholders' engagement (SE)*.

Con l'espressione *stakeholders' engagement* si intende "il processo attraverso il quale un'organizzazione coinvolge gli stakeholder con uno scopo ben definito e per perseguire un obiettivo comune"²⁴.

Tale processo si basa sul principio cardine dell'inclusività, ovvero la capacità dell'impresa di tener conto delle aspettative di tutti gli stakeholder, anche quelli non direttamente rilevanti per la competitività del *business*, e coinvolgerli nella definizione degli orientamenti strategici. Come espresso anche dall'*AA1000SES*²⁵: "Sforzarsi per raggiungere l'inclusività significa che un'organizzazione è impegnata a riflettere, in tutte le fasi di un processo, su quali siano i punti di vista e le necessità di ogni gruppo di stakeholder. I punti di vista degli stakeholder si rilevano grazie ad un processo di coinvolgimento che permette che questi vengano espressi senza paure o costrizioni. L'inclusività richiede che vengano ascoltati anche gli stakeholder *senza voce* incluse le generazioni future e l'ambiente".

Affinché l'azienda raggiunga l'inclusività necessaria nel processo di coinvolgimento degli stakeholder, deve aderire ai seguenti criteri:

- Rilevanza, ossia focalizzarsi sulle problematiche più importanti per l'azienda e per i suoi stakeholder;
- Completezza, cioè comprendere l'impatto concreto delle proprie attività e tener conto delle percezioni e delle aspettative degli stakeholder;
- Rispondenza, che richiede una adeguata capacità di risposta rispetto alle esigenze dei soggetti interessati.

Lo "*Stakeholder Engagement Manual*", inoltre, suddivide il processo in cinque fasi essenziali²⁶:

²³ Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, 2005, p.113.

²⁴ *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, AccountAbility, versione redatta del 2015.

²⁵ *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* indica gli standard internazionali in materia di stakeholders' engagement e può essere considerato un vero e proprio framework in materia.

²⁶ Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M., *Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, Vol.2, pp. 17-20.

1. Pensare strategicamente. Questa prima fase del processo si sostanzia nel mappare i propri stakeholder, identificando tutti gli stakeholder rilevanti, e conseguentemente definire tematiche e obiettivi strategici per l'impresa e per i portatori di interesse in questione;
2. Analizzare e pianificare. In base agli obiettivi stabiliti nella fase precedente, si verificano le risorse necessarie e si delinea un piano di coinvolgimento;
3. Rafforzare la capacità di coinvolgimento. La terza fase consiste in un focus interno con la finalità di ampliare le caratteristiche organizzative e le abilità fondamentali per lo stakeholder engagement, ad esempio attraverso un programma di formazione in tema di sostenibilità;
4. Attuare il coinvolgimento. In questa fase viene implementato il piano e si realizza concretamente il coinvolgimento con l'obiettivo di soddisfare i bisogni delle parti coinvolte;
5. Agire, rivedere e rendicontare. La quinta è ultima fase determina l'adeguata capacità di risposta dell'impresa, che dopo aver compreso le *issue* rilevanti, deve mettere in atto misure volte a soddisfare le aspettative degli stakeholder e, in un secondo momento, rendicontarne i risultati.

Fig. 1.4 – “Il processo di Stakeholder Engagement in cinque fasi”



Fonte: Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M., *Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, Vol.2, p. 11.

Un coinvolgimento degli stakeholder efficace e attuato in maniera strategica offre all'impresa numerose opportunità e benefit che possono garantire una forma di vantaggio competitivo nel breve e nel medio-lungo termine, quali:

- Il miglioramento nella gestione del rischio, aumentando la consapevolezza dell'azienda rispetto a tematiche riguardo alle quali non si aveva una piena conoscenza;
- Un impatto notevolmente positivo sulla reputazione aziendale;
- Un ampliamento delle competenze, conoscenze e del *know-how* attraverso l'ascolto e l'apertura a prospettive differenti;
- Una riduzione dei costi informativi;
- Un rafforzamento del rapporto fiduciario tra l'impresa e i suoi stakeholder, anche attraverso l'impegno in *partnership* e sinergie con organizzazioni no-profit;
- La comprensione più ampia e profonda dell'ambiente locale, con conseguenti opportunità di sviluppo e innovazione nei mercati esistenti e estensione a nuovi mercati.

Si evince dunque come il coinvolgimento degli stakeholder, insieme ad un'effettiva trasparenza, rappresentino indici di qualità della corporate governance. Proprio per questo motivo, oggi, numerose imprese soprattutto dalle dimensioni rilevanti hanno riconosciuto la forte interdipendenza esistente fra governance e sostenibilità, aggiornando la struttura di governo societario attraverso l'istituzione, nell'ambito del consiglio di amministrazione, di un comitato interno per la sostenibilità. Il comitato svolge funzioni consultive e propositive nei confronti del CDA in materia di sostenibilità. Parte fondamentale di una buona governance, il suo ruolo è anche quello di allineare le priorità di business e quelle di rilevanza ambientale e sociale e dunque, coordinare le diverse divisioni aziendali secondo un approccio di tipo "*Triple Bottom Line*".

1.4.1 La CSR verso gli stakeholder interni

Con riferimento agli stakeholder interni, le risorse umane rappresentano indubbiamente un fattore critico di successo per il peso che queste hanno sulla produttività e capacità di innovazione dell'impresa. L'ambito del HRM (*Human Resources Management*) è sicuramente tra quelli in cui le politiche di sostenibilità stanno assumendo una rilevanza notevole. Questo è dovuto, in primo luogo, alle normative sempre più stringenti in tema di sicurezza sul luogo di lavoro e, per quanto esse possano variare da Paese a Paese, rimane inammissibile derogare alle norme vigenti in materia. Organizzazioni e istituzioni si sono battute al fine di garantire i diritti inviolabili dei lavoratori²⁷. Inoltre, la sensibilità riguardo la qualità del contesto lavorativo e il bilanciamento tra l'impegno professionale e la vita privata è aumentata in maniera considerevole.

È evidente, dunque, come attualmente vi sia un grande interesse nella costruzione di un cosiddetto *Sustainable Work System*. A tal proposito, M. Kira e D. B. Balkin ne proposero una definizione nel 2010. Il loro modello si basa sull'assunzione del lavoro sostenibile come fonte di energia psicofisica, in quanto permette di

²⁷ Il *Global Compact*, avviato dalle Nazioni Unite nel 2000, introduce 10 principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente.

aumentare il senso di benessere dell'individuo, oltre che fortificarne il sentimento di inclusione all'interno dell'organizzazione. Difatti, il lavoratore percepisce il suo contributo come necessario per il successo e la crescita dell'impresa e ciò impatta positivamente sull'autostima dello stesso. Tutto ciò contribuisce alla creazione di un *workplace* stimolante che consente alle persone di ampliare le proprie conoscenze e migliorare la capacità di apprendimento e di *problem solving*. Affinché però si verifichino concretamente tali effetti, sono necessarie due condizioni di fondo. In primo luogo, deve essere garantita la percezione del lavoro come esperienza positiva. Perché questa prima condizione si realizzi, è necessario consentire all'individuo di lavorare con un certo grado di autonomia decisionale, in modo da mettere in evidenza le proprie competenze specifiche, e assicurare coerenza tra il profilo professionale del soggetto e la posizione lavorativa, così da soddisfare le sue esigenze professionali. La seconda condizione riguarda le relazioni lavorative, è fondamentale che i rapporti all'interno dell'organizzazione si impernino su principi quali l'accettazione, la reciprocità e la fiducia.

I due autori, inoltre, dopo averne indicato gli impatti e le condizioni, espongono un orientamento da seguire nel processo di progettazione del cosiddetto lavoro sostenibile. Esso si sostanzia sinteticamente in tre punti essenziali che permettono la distinzione tra il modello in questione e il tradizionale processo di *job design*. In primo luogo, la progettazione del lavoro deve avvenire in maniera collaborativa, e cioè non concepita dalla Direzione delle risorse umane. È necessario a tal proposito, il coinvolgimento degli stakeholder, con particolare attenzione al futuro titolare della posizione che si sta definendo e ai componenti del team con il quale opererà. Il secondo punto fa riferimento ad una caratteristica fondamentale della progettazione, ovvero la continuità: così come il progresso tecnologico comporta adattamenti all'interno delle *operations* aziendali, allo stesso modo, il ruolo professionale deve essere ridefinito di continuo tenendo conto della mutabilità delle esigenze dell'individuo, che ad esempio, con il passare degli anni potrebbe essere più propenso ad operazioni dal carico fisico minore, ma anche necessitare di un nuovo bilanciamento tra lavoro e vita privata. Il terzo punto concerne il fatto che la progettazione non si debba limitare alla sola definizione dei *tasks*, cioè dei contenuti del lavoro, ma debba considerare anche le relazioni interpersonali che si instaurano nel contesto lavorativo, le quali costituiscono un fattore determinante nell'ottica di sistema di lavoro sostenibile. Il modello proposto da Kira e Balkin, quindi, mette in evidenza come la sostenibilità all'interno del sistema lavorativo abbia impatti positivi in termini di benessere sui dipendenti, che a loro volta implicano un miglioramento non trascurabile della produttività e della performance.

Sempre rimanendo in tema di HRM, i cambiamenti demografici della società e di conseguenza della forza lavoro, e la tendenza ad una progressiva eliminazione dei confini geografici in un'ottica di mercato globale, hanno reso necessaria una piena valorizzazione del capitale umano. A tal fine, riconoscere la diversità all'interno dell'organizzazione e ampliare la cultura aziendale diventano fattori cruciali e leve per la crescita

e il successo dell'impresa. Per questo motivo, le politiche e pratiche di *diversity management* assumono rilevanza notevole. Con tale espressione si fa riferimento ad azioni organizzative che mirano a promuovere una maggiore inclusione dei dipendenti con *background* differenti all'interno della struttura dell'organizzazione, puntando così alla valorizzazione delle risorse umane come fonti di vantaggio competitivo. Le strategie di gestione della diversità costituiscono la risposta delle imprese alla crescente eterogeneità della forza lavoro in tutto il mondo e, a partire dagli anni Novanta, sono diventate ampiamente accettate come importante e potente strumento di *management* della Direzione delle risorse umane. La letteratura in tema di *diversity management* sottolinea il suo duplice scopo: da un lato identificare e correggere le pratiche discriminatorie nell'ambiente di lavoro, dall'altro aiutare le organizzazioni a ottenere un vantaggio competitivo attraverso gli impatti positivi della diversità sui team lavorativi. Difatti, l'eterogeneità può rendere i team più innovativi e flessibili, ampliandone notevolmente le competenze, e in tal modo aumentare la loro produttività, che può a sua volta tradursi in un miglioramento della performance aziendale. I vantaggi della diversificazione della forza lavoro includono una migliore comprensione dei mercati locali e dei clienti, una maggiore capacità di attrarre e mantenere lavoratori qualificati, un aumento della creatività, flessibilità e della capacità di risoluzione dei problemi. Questi elementi suggeriscono che la prospettiva della diversità giustifica l'integrazione dei gruppi minoritari sulla base di ragioni economiche, oltre che giuridiche e sociali.

Per sottolineare l'importanza dei portatori di interesse interni all'impresa, N. Allen e J. Meyer²⁸ hanno delineato un modello di *organizational commitment*, ovvero il senso di appartenenza e di attaccamento psicologico di un individuo all'organizzazione di cui fa parte. I due autori definiscono tale concetto come un insieme di tre componenti:

1. *Affective commitment*, che consiste nell'attaccamento emotivo che un dipendente ha verso l'organizzazione e dunque, nella sua volontà di rimanere all'interno di essa a lungo. In tal caso i dipendenti si identificano nella *mission* aziendale, si sentono inseriti all'interno del contesto lavorativo e sono soddisfatti del loro lavoro. Gli individui che sono "affectively committed" si sentono apprezzati, agiscono come ambasciatori per la loro organizzazione e costituiscono risorse preziose per le imprese.
2. *Continuance commitment*, riguarda quanto i dipendenti sentano il bisogno di rimanere all'interno dell'organizzazione. Le principali ragioni della necessità di non abbandonare la propria posizione professionale sono la mancanza di alternative valide e la remunerazione. Dunque, il lavoratore percepisce elevati costi di uscita dall'impresa.

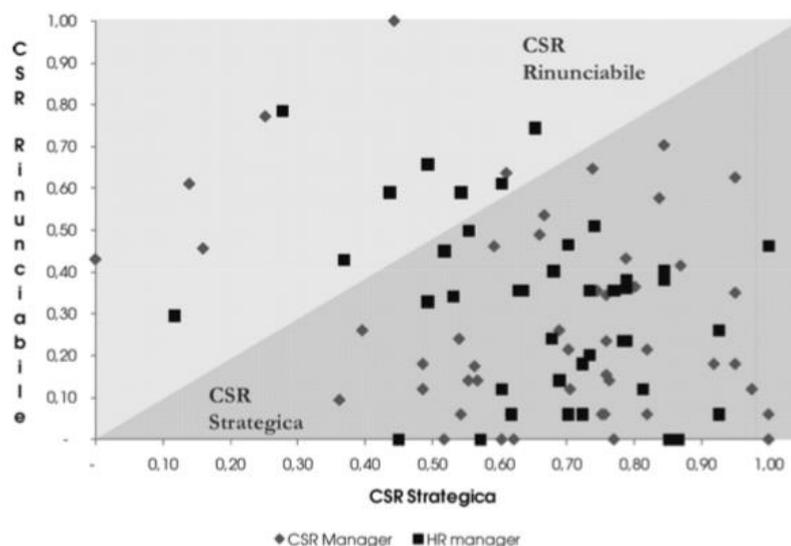
²⁸ Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology 63, 1990, p. 1-18.

3. *Normative commitment*, legato al fatto che l'individuo si senta moralmente obbligato nei confronti dell'organizzazione di cui fa parte. In questo caso, difatti, il dipendente ritiene che lasciare l'azienda non sia corretto perché potrebbe causare un vuoto di competenze e conoscenze che, a sua volta, impatterebbe negativamente sulla performance dell'intera organizzazione.

Garantire un buon livello di *commitment* all'interno del contesto lavorativo è fondamentale in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità, oltre al fatto che gioverebbe all'impresa in termini di produttività. Tipiche pratiche interne volte ad incrementare il senso di appartenenza dei dipendenti sono: creare una forte cultura di *team-work*, comunicare chiaramente gli obiettivi e le aspettative dell'azienda, incoraggiare una comunicazione multilaterale, assicurare trasparenza, attenersi ad un codice etico.

È evidente dunque, come il coinvolgimento degli stakeholder interni sia cruciale e di conseguenza la gestione delle risorse umane deve essere allineata alla politica di CSR attuata dall'impresa. A tal proposito, risulta significativa la ricerca del CSR Manager Network Italia nel 2010. L'indagine, divisa in due sezioni distinte, ha voluto, in primo luogo, constatare l'orientamento alla sostenibilità dei direttori delle risorse umane (HR manager) e i dirigenti della Corporate Social Responsibility (CSR manager), successivamente accertare la collaborazione esistente tra le divisioni corrispondenti. Il campione preso in esame comprendeva circa 50 imprese, multinazionali e non, operanti sul territorio italiano in settori differenti (utilities, alimentare, fashion luxury, banche e assicurazioni, ecc.), tra le quali Assicurazioni Generali, De Cecco, Enel, Gruppo Hera, KPMG, Vodafone. Con riferimento alla prima analisi, il risultato della ricerca ha evidenziato come l'87,5% dei CSR manager e l'80,5% degli HR manager condividano un interesse per la sostenibilità come elemento strategico e dunque non subordinato al profitto (Figura 1.5).

Fig. 1.5 – “I due orientamenti di CSR manager e HR manager”



Fonte: Bertolini S., Guerci M., Molteni M., Pedrini M., *CSR Manager e Direttore del Personale*. CSR Manager Network Italia, Milano, 2011, p. 16.

Dall'esito della seconda sezione dell'indagine, invece, si evince come la collaborazione tra le due figure aziendali sia prevalentemente di carattere informale e volta alla realizzazione di specifici progetti. Gli incontri diretti rappresentano la forma di interazione più diffusa: il 26,6% dei dirigenti CSR intervistati ha un confronto settimanale con il collega delle risorse umane.

1.4.2 La CSR verso gli stakeholder esterni

Perché un'impresa possa definirsi sostenibile è necessario che, nel perseguimento dei propri obiettivi di profitto, tenda a limitare le esternalità negative derivanti dallo svolgimento della propria attività e al contempo, organizzi la stessa attraverso modalità che abbiano un impatto positivo sul contesto geografico ove opera. Dunque, la RSI e il conseguente dovere fiduciario si estendono anche alla categoria dei cosiddetti stakeholder esterni, intesi come le parti interessate non affiliate all'azienda. Essi possono essere legati all'organizzazione da rapporti contrattuali, come ad esempio fornitori e clienti, oppure essere indirettamente influenzati dal *business*, e in quest'ambito lo stakeholder ambiente rappresenta sicuramente uno dei soggetti cruciali per la sostenibilità.

Con riferimento ai fornitori, essi sono soggetti essenziali per la sopravvivenza dell'impresa (stakeholder primari) e dunque, i rapporti contrattuali devono garantire la maggior trasparenza possibile. Un'azienda che possa definirsi socialmente responsabile è tenuta ad instaurare relazioni di lunga durata a monte della filiera produttiva e per far ciò il dialogo è un elemento imprescindibile, che si realizza a pieno attraverso il processo di *stakeholder's engagement* precedentemente analizzato. Negli ultimi anni, ha assunto rilevanza notevole il cosiddetto *Supplier Relationship Management (SRM)*²⁹ che consiste nella pianificazione strategica e nella gestione di tutte le interazioni tra l'impresa e organizzazioni terze che forniscono beni e/o servizi, con lo scopo di aumentare l'efficienza lungo la catena di valore. Tale approccio punta alla promozione di relazioni solide e collaborative con i principali fornitori, al fine di incrementare la creazione di valore e ridurre i rischi. Inoltre, l'azienda deve puntare ad obiettivi di sostenibilità lungo l'intera *value chain*, e sensibilizzare alla CSR tutte le organizzazioni coinvolte nel processo di creazione del valore, così da acquisire autorevolezza e credibilità. A tal scopo è necessaria un'adeguata gestione di cinque aspetti del rapporto con i *suppliers*:

²⁹ Espressione coniata nel 1983 da un consulente di McKinsey & Co, Peter Kraljic, in un articolo dell'*Harvard Business Review* intitolato "*Purchasing Must Become Supply Management*", per invitare i buyer delle grandi corporation ad essere più proattivi nella gestione della catena di fornitura.

1. La selezione dei fornitori deve essere accurata e basata su criteri ulteriori rispetto al prezzo offerto, quali livelli di sostenibilità, dunque privilegiare le organizzazioni che mirino, ad esempio, alla riduzione dell'uso di energia e acqua, delle emissioni.
2. La richiesta di determinati standard ambientali e sociali, quali la certificazione ISO 14001 e la Eco-Management Audit Scheme (EMAS).
3. Il monitoraggio sull'adempimento degli obblighi e responsabilità derivanti dai suddetti standard;
4. Il supporto al fornitore nel processo di miglioramento del suo grado di sostenibilità attraverso la condivisione di conoscenze e competenze in materia.
5. L'acquisto di prodotti dai fornitori, risultati dal notevole impegno sociale e ambientale.

Mai come oggi, ulteriore obiettivo dell'impresa è quello di garantire la continuità del sistema ambientale. In passato la tutela dell'ambiente era considerata inerente alla sfera dell'interesse pubblico ed esterna all'attività privata. I governi si assumevano la responsabilità principale di garantire la gestione ambientale, indirizzando il settore privato ad adottare comportamenti rispettosi dell'ambiente attraverso regolamenti, sanzioni e incentivi occasionali. Alcuni sostenevano come il comportamento senza restrizioni del settore privato costituisse il principale "problema ambientale"³⁰. Tuttavia, attualmente, a seguito di una forte sensibilizzazione ai temi ambientali, la situazione è cambiata notevolmente e il settore privato è diventato un partner attivo nella protezione del pianeta. È inoltre mutata l'idea secondo cui la crescita economica e la protezione dell'ambiente fossero temi contraddittori: al contrario, numerose imprese hanno constatato come tale impegno costituisca una forma di vantaggio competitivo sia nel breve che nel lungo periodo. Una precedente enfasi su rigide normative governative ha ceduto terreno all'autoregolazione aziendale e alle iniziative volontarie. Di conseguenza, l'aspetto ambientale della RSI si concretizza nell'insieme delle misure correttive volte a:

- limitare l'impatto degli impianti aziendali, dei prodotti e delle *operations*;
- ridurre il divario tra lo sfruttamento delle risorse fisiche e naturali della Terra e la disponibilità delle stesse;
- eliminare i rifiuti e le emissioni;
- minimizzare le pratiche che potrebbero influenzare negativamente il godimento delle risorse da parte delle generazioni future.

Nel contesto economico globale, in cui Internet, i mass media e la rivoluzione dell'informazione rilevano le pratiche commerciali di tutto il mondo, le imprese sono giudicate sempre più frequentemente sulla base del

³⁰ Mazurkiewicz P., *Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?*. DevComm-SDO, World Bank, 2004.

loro contributo alla tutela ambientale. Non solo i partner commerciali, ma anche i consumatori desiderano conoscere le attitudini aziendali. Questa trasparenza richiesta dal mercato significa che per molte aziende la CSR non è più un semplice plus ma un requisito.

1.5 La comunicazione dell'impegno sociale: il *brand storytelling* e il rischio di *greenwashing*

Un comportamento socialmente responsabile può contribuire a rafforzare il brand value, mediante la formazione di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori, i cui punti cardine risultano la fiducia e la fedeltà al marchio. Difatti, la sensibilità riguardo temi ambientali e sociali è aumentata considerevolmente nell'ultimo decennio e la CSR gioca un ruolo fondamentale in materia di *Corporate reputation*. Il paradigma classico di acquisto basato su *driven* quali prezzo e qualità sembra superato, e lascia spazio ad un'attività di ricerca di informazioni più lenta e complessa, volta ad identificare la specifica impresa nel quadro di responsabilità sociale. Da un lato, le imprese sono chiamate a migliorare fortemente il loro impegno sociale, innovando le proprie attività commerciali verso una maggiore sostenibilità, dall'altro, devono dimostrare la loro dedizione alle politiche di RSI e constatare se il mercato e gli stakeholder percepiscano in maniera positiva il tutto. Si rivela fondamentale, dunque, una strategia di comunicazione della CSR che miri non solo alla rendicontazione sociale, bensì volta a trasmettere la congruenza con il sistema valoriale dell'azienda. Nel caso in cui sia comunicata correttamente (cioè offrendo contenuti concreti e credibili), la sostenibilità contribuisce a definire un brand forte, legittimato dal mercato e, di conseguenza, a creare fidelizzazione e *commitment*. In questo contesto le imprese non possono più rappresentare entità indefinite, ma puntare ad una connessione con i propri stakeholder. Per questo motivo lo strumento del *brand storytelling* sta assumendo un peso importante all'interno della strategia di marketing. Con tale espressione si fa riferimento al processo di comunicazione volto a creare una connessione emozionale con l'audience attraverso la condivisione della storia e del sistema di valori dell'impresa, dunque, offrendo una visione più privata della cultura interna. In questo modo è possibile costruire un'immagine del brand nella mente e nel cuore del consumatore, acquisendo così credibilità e conseguentemente, comunicare l'impegno sociale in maniera coerente rispetto alla propria identità aziendale. La comunicazione della CSR si compone di tre fasi sostanziali:

1. In primo luogo, è necessario mappare gli individui, interni e esterni, ai quali comunicare il proprio impegno sociale e ambientale;
2. Successivamente l'azienda deve definire il messaggio che si vuole trasmettere e dunque, l'oggetto della comunicazione;
3. Infine, occorre decidere gli strumenti e le modalità di trasmissione.

Ovviamente le suddette fasi sono strettamente correlate tra loro in quanto, a seconda dei soggetti con i quali l'impresa intende interagire, il messaggio varia notevolmente e con esso anche l'efficacia dei canali di trasmissione. L'efficacia della comunicazione di CSR è influenzata, inoltre, dai seguenti criteri³¹:

- La chiarezza. Solitamente i contenuti alla base di una comunicazione di sostenibilità corretta sono complessi e tecnici. Tenendo conto della eterogeneità degli stakeholder, obiettivo dell'impresa deve essere quello di trasmettere il messaggio in maniera chiara e completa, eliminando ogni rischio di fraintendimento.
- L'accuratezza. Difatti l'impresa deve puntare ad una comunicazione puntuale e precisa, dimostrando concretamente il suo impegno ambientale e sociale. Garantire l'equilibrio tra dati tecnici e trattazione generica è la principale sfida da affrontare.
- La rilevanza. La comunicazione deve avere ad oggetto tematiche rilevanti per gli stakeholder e per la comunità. Per questo motivo il processo di *stakeholder's engagement* – precedentemente trattato – assume rilevanza notevole e la comunicazione può definirsi multidirezionale.

In assenza di tali principi, l'autenticità delle pratiche di RSI e la credibilità dell'impresa verrebbero compromesse dando adito a critiche e accuse di *greenwashing*. Quest'ultimo fenomeno consiste nel “tentativo da parte di un'organizzazione di crearsi un'immagine positiva e virtuosa dal punto di vista ambientale, dando una pennellata di verde ai propri prodotti/servizi, attraverso colori, immagine e parole che evocano rispetto per l'ambiente”³². Le aziende che attuano tale pratica, ad esempio, promuovono i loro prodotti come “*eco-friendly*” o sottolineano il risparmio energetico conseguito durante la produzione. Sebbene alcune delle informazioni potrebbero essere in parte vere, generalmente tali imprese enfatizzano il messaggio e i benefici ambientali nel tentativo di fuorviare il mercato. L'obiettivo è quello di capitalizzare la crescente domanda di prodotti cosiddetti *green*, acquisendo un capitale reputazionale fittizio. Nel contesto odierno, in cui l'informazione viaggia a velocità notevole, e i social media favoriscono il *word-of-mouth* tra gli stakeholder, pratiche di comunicazione e comportamenti poco trasparenti hanno vita breve, tuttavia il vero problema del *greenwashing* è legato al fatto che i suoi effetti negativi non rimangono confinati all'azienda ma possono ripercuotersi sui partner della stessa, e dunque lungo l'intera filiera. In quest'approccio di filiera dunque, risulta cruciale comunicare in maniera trasparente per sottrarsi a tale rischio.

³¹ Bianchi S., Fasan M., *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*. Edizioni Ca' Foscari, 2017, pp. 93-95.

³² Crivellaro M., Scalco F., Vecchiato G., *Sostenibilità e rischio greenwashing*. Libreriauniversitaria.it edizioni, 2012, p. 14.

Capitolo 2: La Responsabilità sociale d'impresa: trend del settore energetico

2.1 La CSR tra necessità e opportunità: strumento di differenziazione e innovazione

Il dibattito sul fenomeno della CSR si è aperto anche in Europa con un certo ritardo rispetto agli Stati Uniti, forse dovuto al maggior intervento sociale e in materia di Welfare State dei governi europei, che lasciavano dunque una minore discrezionalità alle imprese. È bene capire come tale disciplina sia stata recepita dalle direttive comunitarie, e di riflesso come si sia arrivati alla concezione e alla promozione di un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Il programma di riforme economiche approvate a Lisbona dai capi di governo degli stati membri dell'UE nel 2000, noto anche come strategia di Lisbona, stabilì tra i temi e gli obiettivi cardine quello dello sviluppo sostenibile al fine della realizzazione dell'Unione Europea come "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica al mondo"³³. L'anno successivo segna un cambio di rotta definitivo a livello comunitario sulla linea degli obiettivi di Lisbona con la pubblicazione da parte della Commissione europea del Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (2001). Dal testo emerge la prima definizione istituzionale ufficiale della RSI, intesa come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"³⁴. Rappresenta dunque non un costo ma bensì un investimento redditizio, con effetti positivi sia diretti che indiretti, che va oltre gli obblighi legislativi e regolamentari.

Fatta tale premessa, il settore energetico è sicuramente tra quelli maggiormente vicini ai temi della RSI e dello sviluppo sostenibile, dato l'impatto ambientale dello stesso e le dimensioni notevoli delle imprese operanti nel comparto, che inevitabilmente influenzano in maniera rilevante la comunità e l'economia dei paesi in cui agiscono. Le aziende energetiche sono sempre più stimolate ad affrontare le crescenti sfide sociali come la scarsità di risorse, il cambiamento climatico, l'inquinamento e l'occupazione. Le comunità, le organizzazioni ambientaliste e governative identificano la responsabilità sociale in un vero e proprio dovere del comparto energetico. Ciò significa che per le utilities la RSI è un requisito. Un'impresa operante in tale settore dovrebbe

³³ Consiglio Europeo, *Conclusioni della presidenza*, Lisbona, 23-24 marzo 2000, p. 2.

³⁴ Commissione europea, *Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, (COM) 366 del 18 luglio 2001, Bruxelles, p. 7.

comprendere gli impatti sociali, ambientali ed economici generati direttamente o indirettamente dalla propria attività.

L'orientamento dell'Unione Europea verso la sostenibilità e l'innovazione è stato in più occasioni ribadito attraverso la promozione di strategie di crescita con orizzonti temporali circa decennali. Nel 2010 la Commissione europea definì la cosiddetta strategia Europa 2020 (*Europe 2020*) proponendo un modello di crescita intelligente, sostenibile e inclusivo (“*smart, sustainable and inclusive growth*”³⁵). In particolare, in materia di clima ed energia l'UE ha promosso il pacchetto 2020, costituito da una serie di norme vincolanti volte ad assicurare il raggiungimento dei 3 ambiziosi obiettivi principali:

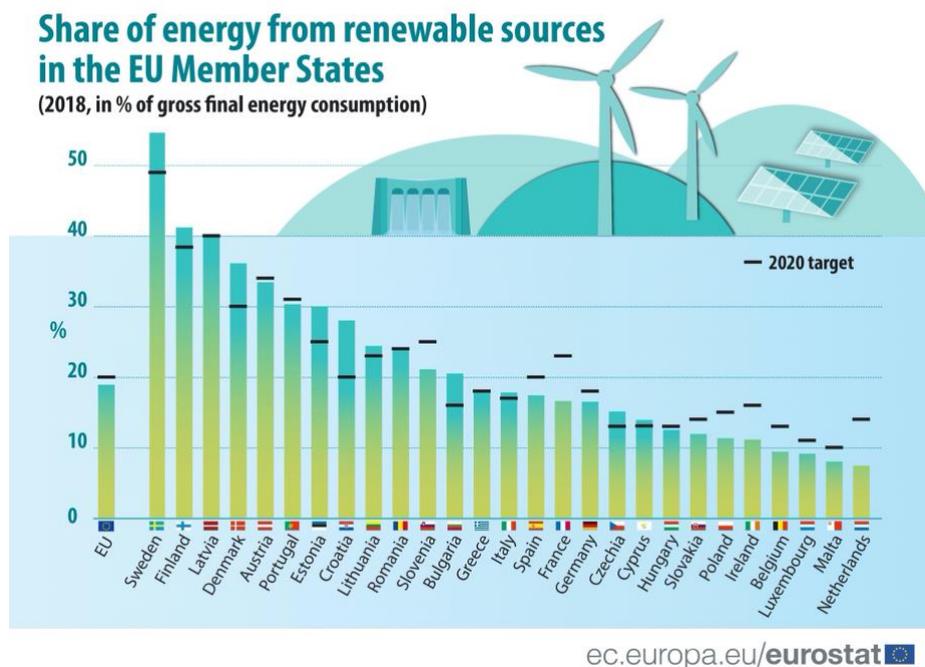
- La riduzione delle emissioni di gas a effetto serra del 20% (rispetto ai livelli del 1990);
- Il soddisfacimento del 20% del fabbisogno energetico europeo da fonti energetiche rinnovabili;
- Il miglioramento del 20% dell'efficienza energetica (EE).

I fattori che in misura maggiore hanno spinto alla definizione di tale strategia, anche nota come “20-20-20”, sono il progressivo cambiamento climatico legato all'inquinamento ambientale, la riduzione delle disponibilità dei combustibili fossili, e dunque conseguente scarsità, e la sicurezza degli approvvigionamenti, mirando quindi ad una minore dipendenza dai paesi esteri.

Il recepimento di tale strategia comunitaria da parte degli Stati membri si è concretizzato nell'attuazione di politiche nazionali di incentivi volte ad innovare gli impianti di produzione energetica, spingendo verso un contenimento del costo di generazione da fonti energetiche rinnovabili tale da risultare competitivo rispetto al costo di generazione da fonti fossili. L'Eurostat, l'istituto statistico dell'UE, ha messo in evidenza come già nel 2018 numerosi paesi membri avessero già conseguito, se non superato, la soglia del 20% con riferimento alla quota di energia proveniente da FER (Figura 2.1).

Fig. 2.1 – “*Share of energy from renewable sources in the EU Member States*”

³⁵ Commissione europea, *Europe 2020*, (COM) 3 marzo 2010, Bruxelles, p. 8.



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

Con oltre la metà (54,6%) di energia da fonti rinnovabili nel suo consumo finale lordo, la Svezia rappresenta di sicuro il paese più virtuoso sotto questo punto di vista, seguita da Finlandia (41,2%), Lettonia (40,3%), Danimarca (36,1%) ed Austria (33,4%). Al contrario, alcuni paesi continuano a faticare nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalla strategia “20-20-20”: le percentuali più basse sono state registrate nei Paesi Bassi (7,4%), a Malta (8%), in Lussemburgo (9,1%), e in Belgio (9,4%). Nonostante la presenza di differenze così nette all’interno del continente europeo, dovute principalmente a difformità strutturali tra i vari paesi, è da sottolineare come tutti gli stati membri abbiano aumentato la loro porzione di energie rinnovabili tra il 2004 e il 2018, e circa quattordici paesi hanno visto tale quota raddoppiarsi.

È evidente dunque, come a livello comunitario si sia avviato un percorso di crescita finalizzato all’innovazione e alla sostenibilità con obiettivi ambiziosi che vengono aggiornati e ripromossi nel corso degli anni. Difatti nell’ottobre del 2014 il Consiglio europeo ha adottato il quadro 2030 per il clima e l’energia con obiettivi molto ambiziosi per l’arco temporale 2021 – 2030:

- La riduzione delle emissioni di gas a effetto serra in misura pari almeno al 40% (con riferimento ai livelli del 1990);
- Il soddisfacimento di almeno il 32% del fabbisogno energetico europeo da FER;
- Il miglioramento del 32,5% dell’efficienza energetica (EE).

Tale *framework* comunitario, affiancato al Piano Nazionale Integrato per l'Energia e per il Clima (PNIEC), ha permesso in Italia un avanzamento in termini di decarbonizzazione, efficienza e sicurezza energetica oltre a promuovere lo sviluppo del mercato interno dell'energia, della ricerca, dell'innovazione e della competitività. A testimonianza di ciò il 2019, stando ai dati forniti dall'Osservatorio FER di Anie Rinnovabili (associazione della federazione confindustriale Anie), si è concluso con un vero e proprio boom di installazioni, con una crescita dell'86% rispetto all'anno precedente e il settore eolico e fotovoltaico che registrano i trend più positivi³⁶.

Le maggiori utilities si stanno allineando dunque, ai programmi di crescita promossi dall'UE e dagli stati membri, e si evidenzia una convergenza crescente tra innovazione, sostenibilità e qualità dei servizi. Difatti, la CSR entra a far parte delle strategie industriali delle utilities italiane come tema chiave e con la finalità di creare valore per tutti gli stakeholders. Se da un lato ciò è dovuto alla crescente attenzione dell'opinione pubblica ai temi dell'ambiente e della sostenibilità, dall'altro le imprese riconoscono come assumere una *policy* socialmente responsabile possa giovare a livello reputazionale e garantire una forma di vantaggio competitivo nel lungo periodo. Nel settore energetico la tutela dell'ambiente rientra senza dubbio tra gli aspetti di maggior rilevanza in un'ottica di RSI, tuttavia affinché un'impresa possa definirsi socialmente responsabile e sostenibile non può tralasciare la cosiddetta dimensione interna della CSR. Per questo motivo numerose aziende hanno adottato un approccio alla sostenibilità che prevede la sua integrazione nei sistemi di *management* e *governance*. Ormai nell'ambito del consiglio di amministrazione, l'istituzione di un comitato per la sostenibilità è doverosa, al fine di porre attenzione a tematiche vicine a tutti i propri *stakeholders*. Ne è testimonianza Enel, multinazionale italiana e principale player a livello globale nei settori dell'energia elettrica e del gas, che nel febbraio 2016 ha attribuito al già esistente Comitato per la Corporate Governance (istituito all'interno del CdA nel maggio 2011) determinate funzioni propositive e consuntive nei confronti del CdA stesso in materia di sostenibilità, cambiando dunque la denominazione in "Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità".

2.2 L'efficienza energetica: la leva della CSR in azienda

Molte utilities energetiche, in risposta alle dinamiche comunitarie di crescita, pongono la loro attenzione alla definizione di nuove strategie di *business* con la finalità di adattarsi nel migliore dei modi ad un contesto in continua evoluzione. Gli ambiti di principale interesse del settore in questione e che presentano la migliore remunerazione nel lungo termine sono due: la produzione di energia da fonti rinnovabili e l'efficienza energetica (EE).

³⁶ Gia L., Jadeluca P., *Fonti rinnovabili, boom di impianti nel 2019*, la Repubblica, 3 gennaio 2020.

Quando si parla di sostenibilità, l'efficienza energetica è spesso uno degli aspetti maggiormente tenuti in considerazione, in quanto gli effetti diretti e immediati, in termini economici e ambientali, sono notevoli. Con una domanda sempre crescente di energia e dunque un fabbisogno energetico sempre maggiore, soddisfarlo ottimizzando le risorse impiegate rappresenta una sfida non indifferente.

In generale, le varie modifiche che sono state apportate al mercato negli ultimi anni, vale a dire la liberalizzazione del mercato dell'energia elettrica, le diverse regolamentazioni e fusioni d'azienda hanno inciso fortemente sul settore dell'efficienza energetica e utilities. Si fa riferimento al rapporto esistente tra i risultati a livello di prestazioni, servizi, beni ed immissioni di energia con lo scopo di ridurre l'approvvigionamento energetico, la bilancia dei pagamenti e il costo per gli utenti.

Tali obiettivi sono indicati nella Strategia Energetica Nazionale (SEN) che entro l'anno in corso avrebbe voluto ridurre del 24% il livello di consumi, sfruttando la realizzazione di un ampio sistema di incentivi, tra i più avanzati a livello mondiale. In tal senso, dal 2005 sono stati introdotti i Certificati Bianchi (o Titoli di Efficienza Energetica, TEE) consistenti in titoli negoziabili con cui si evince se sono stati conseguiti dei risparmi energetici negli utilizzi finali di energia quando si attuano degli interventi tecnologici.

Il prezzo di valore del titolo è il risultato dell'incontro tra la domanda e l'offerta di mercato e viene monetizzato tramite vendita sul mercato di borsa o scambi bilaterali, operazioni che vengono svolte dai soggetti obbligati o volontari.

I primi sono identificabili nelle società di distribuzione dell'energia elettrica e gas che contino almeno 50.000 consumatori finali allacciati alla rete, le quali sono tenute ad adempiere agli obblighi di risparmio energetico consegnando al Gestore dei Servizi Energetici (GSE)³⁷ un numero di certificati in misura pari alla propria quota; i secondi, invece:

Realizzano opere di efficientamento presso il consumatore finale;

A seguito dell'intervento, richiedono al Gestore dei Servizi Energetici il rilascio di Certificati Bianchi per quota pari al risparmio energetico generato;

Monetizzano i titoli ottenuti, attraverso la vendita presso la borsa TEE oppure mediante scambio bilaterale con le società di distribuzione (soggetti obbligati precedentemente citati);

Le società di distribuzione dell'energia elettrica annualmente consegnano i certificati bianchi ottenuti al GSE con scadenza fissata al 31 maggio.

Le modalità di valutazione del rilascio dei certificati bianchi da parte del GSE sono le seguenti³⁸:

³⁷ Il GSE è una S.p.A. italiana, interamente detenuta dal Ministero dell'economia e delle finanze (MEF), il cui ruolo principale è quello di attuare meccanismi di incentivazione economica al fine di promuovere la generazione da fonti rinnovabili e l'efficienza energetica.

³⁸ Gilardoni A., Public Utilities e infrastrutture, profili economici e gestionali, Agici, Milano, 2014, p.166.

Standardizzata, il risparmio energetico non viene quantificato attraverso verifiche dirette, ma sulla base di ipotesi standardizzate legate alla tecnologia implementata;

Analitica, quantificando il risparmio energetico tramite un algoritmo di valutazione predefinita e parametri di funzionamento del sistema in seguito alla realizzazione dell'intervento;

A consuntivo, quantificando il risparmio energetico con un programma di misura che viene proposto dal soggetto titolare del progetto insieme a una sua descrizione, definito anche proposta di progetto e di programma di misura (PPPM).

All'interno del meccanismo appena descritto dei Certificati Bianchi, tra i soggetti volontari si distinguono le società di distribuzione, che non rientrano nei requisiti di classificazione dei soggetti obbligati, e le società di servizi energetici, anche dette ESCo (Energy Service Company). Queste ultime hanno assunto rilevanza notevole a seguito dei decreti ministeriali di incentivazione e si definiscono come imprese specializzate nell'offerta di servizi integrati di diagnosi e efficientamento. Secondo la Commissione europea, le caratteristiche distintive di tali operatori sono riconducibili a tre elementi:

- La garanzia di un risparmio energetico;
- La remunerazione legata direttamente ai risultati di risparmio energetico conseguiti dall'utente;
- Il finanziamento del cliente, ricorrendo al finanziamento tramite terzi (FTT) o mediante mezzi propri.

Stando ai dati riportati dall'Agenzia Nazionale Efficienza Energetica (ENEA), nel 2018 sono state presentate al GSE circa 2.633 richieste di rilascio di titoli di efficienza energetica, di cui 2.293 da parte di ESCo. Nel corso del 2018 il GSE ha rilasciato complessivamente 3.832.984 TEE, con la quota più significativa appartenente al comparto industriale (circa il 58%), segue il settore civile con il 33% (circa 1,3 milioni di titoli), gli interventi di illuminazione con il 5% e il settore delle reti e dei trasporti con il 4%³⁹. Come si evince dalla Figura 2.2, nel 2018 si è registrato un aumento dei prezzi medi dei certificati bianchi rispetto al 2017 e una diminuzione dei volumi annuali scambiati.

Fig. 2.2 – “*Certificati Bianchi: prezzi e volumi annuali scambiati di TEE, anni 2006-2018*”

³⁹ ENEA, *Rapporto annuale efficienza energetica, analisi e risultati delle policy di efficienza energetica del nostro paese*, 2019, p.47-49.



Fonte: ENEA, *Rapporto annuale efficienza energetica, analisi e risultati delle policy di efficienza energetica del nostro paese*, 2019, p.49.

Altro meccanismo incentivante, di recente introduzione, in ambito di efficienza energetica è il cosiddetto *Superbonus 110%*, previsto dal Decreto Rilancio (Decreto-legge 19 maggio 2020, n.34), e che assicura un'aliquota di detrazione fiscale del 110% delle spese sostenute a partire dal 1° luglio 2020, per interventi specifici di efficientamento energetico, interventi antisismici e di installazione di impianti fotovoltaici.

Considerando le utilities nel panorama italiano, l'efficienza energetica costituisce una priorità per il raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione e transizione energetica, e dunque diventa primario occuparsene, da un lato implementando strategie di estensione dell'offerta mediante servizi accessori a valore aggiunto, dall'altro adempiendo agli obblighi previsti in quanto soggetti obbligati. Con riferimento alla prima soluzione, le imprese in base al proprio modello di business tendono ad operare secondo un duplice approccio:

- L'ottica *retail*, si articola nell'offerta di prodotti standardizzati quali lampadine a led e caldaie di ultima generazione. Si tratta di una soluzione rivolta principalmente al consumatore domestico e dunque una vendita B2C. Un esempio eclatante è Enel, principale player nel mercato dell'energia e del gas in Italia.
- L'ottica consulenziale, in cui l'attività svolta dall'utilities si sostanzia in *auditing* e progettazione *ad hoc* per il cliente, che in tal caso è industriale. L'impresa è presente lungo gran parte della filiera dell'efficienza energetica, attraverso opere di installazione, O&M (Operation & Maintenance) e monitoraggio. Il gruppo Hera offre servizi secondo la prospettiva consulenziale.

2.3 Gli investimenti sostenibili (SRI) nel settore delle Utilities

I risparmiatori odierni, in seguito ai cambiamenti che si sono verificati negli ultimi anni in ambito ambientale, si sono interessati a un ritorno dei propri investimenti in termini sociali, pretendendo che le aziende adottino iniziative sociali e pratiche ambientali sostenibili.

Un investimento è sostenibile (dall'acronimo inglese SRI, *Sustainable and Responsible Investment*) quando prende in considerazione non soltanto gli aspetti strettamente finanziari, ma anche i seguenti criteri ESG:

- *Environment*, riguardante l'impegno a livello ambientale ricollegabile a fattori come i cambiamenti climatici, l'acqua, il suolo, la biodiversità, l'energia e i rifiuti;
- *Social*, riguardante la tutela dei diritti umani, lo sviluppo del capitale umano, l'attrazione dei talenti, le pari opportunità e diversità, la salute e la ricchezza, la relazione con la comunità e lo sviluppo socio-economico;
- *Governance*, riguardante l'indipendenza, la remunerazione, la *compliance*, la corruzione, i diritti degli azionisti e la gestione del rischio.

Gli investitori sono quindi molto concentrati sugli investimenti sostenibili, e in Italia la Banca Etica è il collocatore di fondi di investimenti etici che offre i fondi di Etica Sgr, vale a dire la società di gestione del risparmio del Gruppo Banca Popolare Etica.

Lo scopo in tal senso consiste nella creazione di opportunità di rendimento nel medio-lungo periodo premiando le imprese che si occupano dell'adozione di pratiche virtuose.

A ogni modo, sono soprattutto i settori delle utilities a essere dominati dalle normative ambientali, e date le dimensioni assunte a seguito dei processi di concentrazione, la capacità di tali imprese di generare esternalità sociali, sia esse positive o negative, è molto elevata. Per questo motivo, molto spesso, le utilities sono oggetto di rating di sostenibilità e vengono preferite nell'attuazione di strategie di decarbonizzazione del portafoglio. Quest'ultimo concetto è stato idealizzato dalle Nazioni Unite attraverso la promozione della *Portfolio Decarbonization Coalition* (PDC) ovvero un'iniziativa *multi-stakeholder* volta a ridurre le emissioni di gas serra mobilitando una massa critica di investitori istituzionali impegnati a "decarbonizzare" gradualmente i loro portafogli. La decarbonizzazione del portafoglio può essere ottenuta prelevando capitali da imprese, progetti e tecnologie particolarmente "*carbon intensive*" in ciascun settore, e reinvestendo tali fondi in imprese, progetti e tecnologie che spiccano per efficienza in termini di emissioni di CO₂ dello stesso settore. Tutto ciò muoverebbe il mercato verso iniziative sostenibili e incentiverebbe le imprese in deficit finanziario a intraprendere attività *low carbon*. I membri della coalizione delle UN condividono una duplice visione e, pertanto, perseguono due obiettivi interconnessi:

- In primo luogo, deve diventare pratica comune tra gli investitori misurare e rivelare la loro impronta carbonica, cioè l'intensità di carbonio del proprio capitale;

- In secondo luogo, sulla base dell'analisi precedenti, è necessario agire per ridurre l'intensità carbonica del proprio portafoglio, investendo in soluzioni più sostenibili.

Tra i membri della PDC rientrano aziende come Allianz, Unilever e istituti bancari quali BNP Paribas, Sarasin & partners.

2.4 Gli ambiti della Responsabilità sociale nel settore: oltre la tutela ambientale

Considerando la responsabilità sociale come un elemento fondamentale per le imprese, Confindustria ha emanato una sorta di regolamento per la promozione di essa, prevedendo:

- Promozione della consapevolezza in merito a problemi sociali e ambientali;
- Incidenza sulla *governance* in modo da migliorare la competitività;
- Sostegno dell'innovazione con strategie aziendali;
- Promozione della formazione con programmi che consentano alle imprese di migliorare la competitività del sistema industriale italiano;
- Sostegno dell'integrità dei comportamenti in modo da contrastare la corruzione;
- Individuazione di strumenti di politica economica incentivando le imprese verso buone pratiche di RSI;
- Sostegno della crescita fornendo risposte ai problemi e nuovi modelli di business;
- Strategia nazionale garantendo un impegno efficace e continuo per il raggiungimento dei cosiddetti Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) promossi dalle Nazioni Unite;
- Consolidamento delle *partnership* con azioni di sensibilizzazione e informazione verso le imprese associate;
- Cultura della sostenibilità da introdurre nelle scuole e nelle università come modello di comportamento per le imprese⁴⁰.

Viene quindi attuata un'analisi delle priorità, grazie alla quale gli stakeholder possono definire i temi principali a seconda della loro rilevanza all'interno della strategia industriale; il risultato raggiunto prende il nome di matrice delle priorità che definisce i temi utili alla redazione del Bilancio di Sostenibilità da parte del Comitato per la *Corporate Governance* e la Sostenibilità.

Quest'ultimo, insieme al Comitato Controllo e Rischi, analizzano le priorità sottoponendole poi al Consiglio di Amministrazione che è tenuto all'approvazione di tale bilancio.

⁴⁰ Confindustria, *La responsabilità sociale per l'industria 4.0*, Manifesto di Confindustria, 2018.

Considerando il settore energetico, la responsabilità sociale delle imprese di tale comparto viene molto spesso associata al solo impegno nella tutela dell'ambiente, concretizzato nella lotta al cambiamento climatico; tuttavia, a seguito del processo di concentrazione, le utilities hanno raggiunto dimensioni considerevoli, aumentando il numero di dipendenti totali e sviluppandosi anche oltre confine, in un'ottica multinazionale. Ne consegue, dunque, che nella mappatura degli *stakeholders*, siano essi interni ed esterni, esse sono tenute a garantire rilevanza a temi come lo sviluppo delle comunità locale ed il capitale umano. Diventa quindi doveroso per le imprese energetiche creare valore condiviso nel breve termine, ma soprattutto in una prospettiva di sviluppo sostenibile nel medio-lungo termine.

In tal senso, Enel ha considerato prioritari temi quali la salute, la sicurezza e l'integrità psico-fisica delle persone, aumentando l'impegno nei confronti del Gruppo per migliorare la performance, aumentare la produttività e contenere il costo del lavoro.

Anche all'interno del Piano di Sostenibilità 2020-2022 ha previsto degli obiettivi per definire e sviluppare nuovi prodotti e servizi grazie a nuove tecnologie che supportano l'efficienza energetica, la mobilità elettrica e varie soluzioni energetiche sostenibili.

Agendo in tal modo, Enel cerca anche di generare fiducia nei propri *stakeholders*, riportando miglioramenti nei risultati economici e nel posizionamento degli indici di sostenibilità; in particolare, muovendosi nel settore delle utilities, sono state introdotte normative e politiche pubbliche che consentono la promozione di un'economia globale a zero emissioni, dando quindi importanza all'elettrificazione della domanda energetica.

Specificamente, l'analisi delle priorità si divide in quattro fasi, vale a dire di pianificazione, di sviluppo, di verifica del processo di validazione interno e di revisione dei risultati considerando le politiche di sostenibilità e il *risk management*⁴¹.

Durante la prima fase di pianificazione viene definita dalle aziende l'unità responsabile del processo, nonché gli obiettivi da raggiungere mediante l'analisi, la frequenza di revisione e l'ambito di riferimento dell'analisi. Gli scopi principali consistono in una migliore rendicontazione, nella revisione delle politiche di sostenibilità e nell'analisi dei rischi e delle opportunità. Siccome viene richiesto un notevole sforzo alle imprese in merito al tempo e alle risorse, molte aziende sono ancora scoraggiate nell'utilizzo di tale strumento, per cui viene affidata ai professionisti della sostenibilità la gestione delle relazioni con gli *stakeholders* e degli aspetti sociali e ambientali del business.

⁴¹ Beltratti A., *Investimenti finanziari*, Egea, Milano, 2020.

La seconda fase di sviluppo definisce i vari temi da sottoporre a valutazione da parte dei membri interni all'azienda e degli stakeholder; vengono quindi richiamati i temi contenuti nella *Global Reporting Initiative* (GRI), raggruppandoli in modo da stilare un elenco ristretto che sarà analizzato. Gran parte delle organizzazioni, durante le strategie di coinvolgimento, si rifanno alle figure che si occupano dell'identificazione delle priorità aziendali, coinvolgendo anche l'unità organizzativa delle risorse umane, dato che l'interesse è forte soprattutto tra i vertici aziendali; per quanto riguarda gli obiettivi, invece, l'attenzione viene posta soprattutto sull'allineamento dell'analisi con la strategia aziendale e sui rischi reputazionali o finanziari.

La terza fase di validazione vede il coinvolgimento diretto del top management, mentre vi è minore interesse da parte degli stakeholder interni ed esterni.

Infine, vi è la fase di analisi degli impatti sui processi di rendicontazione, sulle politiche di sostenibilità o sui sistemi di *risk management*, richiamando anzitutto la rendicontazione di sostenibilità. L'analisi di materialità ha apportato dei profondi cambiamenti nelle aziende in quanto consente di rivedere temi che fanno parte della rendicontazione, a discapito di altri che assumono una rilevanza inferiore; essa consente dunque di migliorare i processi di sostenibilità facendo fronte alle richieste degli stakeholder e alle funzioni aziendali durante il processo di analisi.

2.5 Il piano di sostenibilità e il bilancio sociale

Nel 1983 venne presentato il Disegno di Legge n. 66 per l'introduzione all'interno del sistema informativo aziendale di un rendiconto sociale le cui informazioni riguardassero le condizioni dei dipendenti, e specificamente le qualità della vita, le condizioni igieniche o la sicurezza dei luoghi di lavoro.

Secondo quanto previsto da tale proposta di legge, soggetti quali società per azioni e in accomandita per azioni, enti pubblici economici, aziende autonome dello Stato e filiali italiane di multinazionali avevano l'obbligo di redigere e pubblicare un rendiconto sociale da allegare al bilancio d'esercizio. Il rendiconto che secondo il Disegno di Legge n. 66 andava allegato al bilancio d'esercizio avrebbe dovuto avere il seguente contenuto:

- Condizioni di igiene e sicurezza;
- Misure per la prevenzione dei rischi;
- Metodi di fabbricazione;
- Capacità produttiva degli impianti;
- Lavoratori occupati;
- Ammontare delle retribuzioni;
- Costo del lavoro per unità di prodotto;

- Orari di lavoro;
- Assenze;
- Attività educative e di formazione;
- Stato delle relazioni industriali.

Oltre a queste informazioni, sarebbero stati inseriti anche i dati statistici concernenti l'impatto dell'attività produttiva sull'ambiente naturale, sulla salute pubblica e sull'organizzazione aziendale. Nonostante le varie disposizioni, il Disegno di Legge non suscitò un interesse tale da compiere passi in avanti verso la responsabilizzazione delle imprese.

Diversamente, dagli anni Novanta in diversi paesi industrializzati sono state attivate diverse iniziative nell'ambito della rendicontazione sociale e nel 1994 è stato pubblicato il bilancio sociale delle Ferrovie dello Stato, mentre dal 1997 sono stati presentati i bilanci ambientali di alcune importanti raffinerie⁴² e il bilancio sociale dell'Agip Petroli.

Nella seconda metà degli anni Novanta sono apparsi anche i primi bilanci sociali in ambiente cooperativo e associativo⁴³.

Dunque, i temi della rendicontazione sociale e del bilancio sociale, dalla metà degli anni Ottanta fino ai primi del Duemila, sono divenuti oggetto di attenzione da parte di organismi diversi, vale a dire associazioni imprenditoriali, università, sindacati e imprese.

Le nuove forme di rendicontazione si sono basate sulla sostenibilità, garantendo una gestione integrata delle performance dell'organizzazione, rendendo gli enti pubblici maggiormente consapevoli del proprio operato mediante un processo di crescita interno.

Sia a livello nazionale che internazionale si possono distinguere tre momenti o motivazioni della rendicontazione sociale, vale a dire:

- La rendicontazione per moda o di avanguardia, fa riferimento al comportamento di quelle imprese che, anche se non subiscono particolari pressioni, producono un bilancio sociale sia perché vogliono essere le prime in un settore, sia perché assumono un comportamento per emulazione⁴⁴;
- La rendicontazione per esigenze o spinte interne, le aziende cominciano un processo di rendicontazione sulla spinta di qualche esigenza reale e nei casi di privatizzazione la rendicontazione sociale permette agli *stakeholder* non finanziari di assicurarsi che il passaggio ad un orientamento

⁴² Nel 1997 è stato pubblicato il bilancio sociale della raffineria di Venezia; nel 1998 si è estesa la rendicontazione sociale anche alle raffinerie di Gela, Livorno e Taranto, e tale applicazione è divenuta il pretesto per una futura applicazione più sistematica e continuativa all'interno del mondo Eni.

⁴³ Viviani M., *Specchio magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1996, p. 67.

⁴⁴ Ivi, p. 92.

dei risultati economici non venga realizzato a scapito del principio di socialità, il quale che aveva guidato la gestione del passato delle aziende pubbliche.

- La rendicontazione per presa di coscienza, in cui il management dell'impresa interiorizza la necessità di cambiare e migliorare il rapporto dell'impresa con il proprio contesto economico.

Negli anni si è realizzata una sorta di *cross selling* dell'idea, nel senso che alcuni soggetti hanno una piena consapevolezza dell'utilità della rendicontazione sociale, da cui ne consegue un processo di imitazione per moda e la moda diviene un'esigenza, fornendo così alle imprese diversi punti di accesso, utili ai fini dell'instaurazione di un processo di rendicontazione sociale.

Quando la gestione dell'impresa è divenuta di tipo industriale, il bilancio d'esercizio ha cominciato a riscontrare delle difficoltà concernenti la rappresentazione corretta della realtà⁴⁵.

È subito saltato fuori uno dei principi del bilancio, quello della competenza, dal quale è scaturita l'esigenza di contabilizzare un elemento nuovo e qualitativo, ossia la fiducia.

Quest'elemento, che in passato veniva ottenuto con i risultati economici, oggi ha bisogno di un approccio diverso, definito *triple bottom line*. Con tale orientamento vengono misurati i risultati sia sulla base dei criteri economici che di quelli ambientali e sociali⁴⁶.

Gli obiettivi della rendicontazione *Triple bottom line* sono i seguenti:

- Prospettiva economica;
- Qualità ambientale;
- Equità sociale.

Il passaggio dalla *one bottom line* alla *triple bottom line* evidenzia una continua dilatazione del concetto di *accountability* che si è rimodulato non sulla base della disponibilità di rendicontare delle imprese, ma della domanda di *accountability* della società civile.

Il motivo di tale passaggio proviene dal fatto che la fiducia non è solo un elemento intangibile, ma anche un insieme di valori, atteggiamenti, risposte alle regole, *governance*, onestà ed etica, fattori che consentono di raggiungere consenso da parte degli *stakeholder*.

Un ulteriore punto di crisi con lo sviluppo delle aziende di *know-how*⁴⁷ è stato rappresentato dalla rappresentatività del bilancio; la conoscenza accumulata, nel momento in cui si realizza nell'azienda,

⁴⁵ Hinna L., *Agenda aperta sul tema certificazione dei bilanci*, in *Summa economica*, Rirea, Roma, 1996, p. 118.

⁴⁶ Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, Bruxelles, 2001.

⁴⁷ Le aziende di *know-how* sono società che si caratterizzano da una forte presenza di *professional*, la cui alta intensità di conoscenze caratterizza la gestione aziendale.

non viene contabilizzata, tralasciando quindi un elemento fondamentale, ossia il personale che si configura come il vero patrimonio di tale tipologia di imprese.

Alla metrica del bilancio sfuggono la formazione, il grado di specializzazione, i comportamenti, la creatività, l'attaccamento all'azienda, il senso di appartenenza e la capacità di creare e gestire conoscenza, e nel conto economico vengono contabilizzati come qualsiasi acquisto di materiale da consumo.

Alle imprese è stato posto anche un nuovo paradigma concernente l'ottenimento e la gestione del consenso all'esterno dell'azienda, mediante la fiducia da parte degli *stakeholder*, e all'interno dell'azienda, mediante i valori capaci di compattare i diversi livelli organizzativi.

Anche se la combinazione di questi due componenti fondamentali incide in modo positivo sull'accumulazione e sulla creazione della conoscenza, essi non vengono rilevati dal bilancio. Si pone quindi l'esigenza di legare la realtà interna a quella esterna dell'impresa, alimentando una relazione stabile con i portatori di interessi, motivo per cui bisogna incrementare i flussi informativi sia dall'impresa agli *stakeholder*, che a quelli di segno opposto.

Questo è il campo della rendicontazione sociale, funzione svolta dal bilancio sociale e, anche se non vengono risolti tutti i problemi, esso può contribuire alla soddisfazione di parte della domanda di comunicazione che, di contro, non viene soddisfatta dal bilancio tradizionale.

La rendicontazione sociale, pertanto, si sviluppa come tentativo di superare i limiti di quella economica, ponendosi maggiormente complessa ma anche meno strutturata.

Nel Libro Verde della Commissione delle Comunità si legge che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto e, infatti, nonostante la responsabilità sociale delle imprese sia quella di generare profitto, esse possono anche contribuire alla realizzazione di obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico e implementando idonei strumenti gestionali e operativi.

Pertanto, la responsabilità sociale è un investimento perché crea valore come lo hanno precedentemente creato l'orientamento alla qualità e l'introduzione di sistemi informatici sofisticati. Tenendo conto di quanto appena detto, la rendicontazione sociale può essere inserita come tentativo di misurare ciò che le rendicontazioni tradizionali non riescono a rilevare, vale a dire il valore che viene generato dall'investimento in responsabilità sociale.

Il *Global Reporting Initiative* (GRI) ha elaborato le *Sustainability Reporting Guidelines on economic and social performance* per definire i criteri di comunicazione della sostenibilità; esse sono state riconosciute a livello internazionale, perseguendo i seguenti obiettivi:

- Riduzione della confusione in merito agli approcci di rendicontazione socio-ambientale;

- Massimizzazione del valore della rendicontazione per le aziende e per gli *stakeholders*;
- Incremento della completezza, della comparabilità e della credibilità dei bilanci sociali.

Attraverso il bilancio sociale, le imprese mostrano le proprie scelte, i risultati raggiunti o le modalità di impiego delle risorse; lo scopo cambia a seconda della motivazione che induce alla sua redazione, motivo per cui la funzione e lo scopo ha delle interpretazioni diverse.

Le potenzialità di tale documento si sono inserite sempre più nel tessuto delle imprese, ponendo in rilievo anche gli approcci e le diverse denominazioni che sono state utilizzate per l'identificazione del medesimo strumento. In Italia, ogni azienda segue un suo schema di valori, personalizzando di conseguenza anche il bilancio.

In tal senso, il professore di scienze aziendali Matacena ha inteso il bilancio sociale come il “complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai Bilanci tradizionali, abbia come scopo di offrire informazioni qualitative-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta”. In prima approssimazione potremmo dire che esso è un complesso di documenti volti a⁴⁸:

1. Definire gli ambiti di assunzione di responsabilità in termini di relazione poste in essere con i vari gruppi sociali e l'ambiente;
2. Offrire dati qualitativi-quantitativi sulle strategie sociali perseguite dall'azienda e sui risultati ottenuti dalla medesima.

Al di là delle diverse denominazioni del bilancio sociale, esso è uno strumento che fornisce il corretto rendiconto dell'attività che viene svolta dalla società che lo redige; il fine, dunque, è quello di evidenziare il risultato sociale dell'impresa, consistente nel riepilogo delle scelte e dei comportamenti che costituiscono un aspetto centrale della gestione. I bilanci sociali, pertanto, hanno lo scopo di descrivere e misurare la parte di attività aziendale che non fa riferimento in modo restrittivo al concetto di mercato e di impresa⁴⁹.

Esso permette di rendicontare le ricadute che si verificano in termini di utilità, legittimazione ed efficienza delle azioni sociali programmate, trattandosi infatti di un documento che viene redatto dall'impresa e con il quale fornisce dati e relazioni economiche agli *stakeholders*, i quali poi valuteranno l'impatto sociale dell'attività economica di impresa.

⁴⁸ Matacena A., *La responsabilità e la comunicazione sociale nelle aziende non profit.*, in Hinna L., (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Edizione Il Sole 24 ORE, Milano, 2002.

⁴⁹ Fazzi L., *Cultura organizzativa del non profit*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000, p. 21.

Con esso viene anche meglio compresa la funzione sociale che viene svolta dall'impresa, contribuendo al miglioramento dell'immagine⁵⁰; si comprende come, oltre ad essere un sistema di comunicazione interno ed esterno, sia anche uno strumento di gestione, e per la sua attuazione vengono poste in atto da parte dell'impresa delle strategie sociali che permettono di comprendere sia le conseguenze sociali della sua attività che le aspettative degli *stakeholders* con i quali intrattiene rapporti.

Nel bilancio sociale possono essere considerati anche gli effetti sociali dell'attività futura, assumendo la funzione di bilancio sociale preventivo o di budget sociale⁵¹, sia con obiettivi a breve termine che a medio lungo termine, richiedendo degli investimenti economici provvisti di una valenza sociale. Gli obiettivi da perseguire vengono scelti a seconda della verifica della loro compatibilità con quelli economici, cercando di esprimerli anche in termini quantitativi. Viene realizzato il rapporto tra l'aspetto economico e quello sociale tenendo conto del sistema dei piani e dei programmi aziendali in cui si inserisce il budget sociale; tale strumento permette alla direzione aziendale di verificare l'attuazione degli obiettivi che sono stati precedentemente prefissati, attuando di conseguenza le eventuali correzioni; la strategia sociale ed economica, in quest'ultima fase, si integrano in modo completo.

Tenendo conto di quanto appena detto, il bilancio sociale viene considerato anche come strumento di controllo, permettendo la modifica durante la sua redazione dell'andamento gestionale dinanzi alla verifica di scostamenti rilevanti tra ciò che è stato realizzato e ciò che è stato programmato in precedenza⁵².

La stesura del bilancio sociale ha come scopo principale il rafforzamento della percezione pubblica sull'importanza delle azioni sociali che sono state condotte, rendendo maggiormente evidente l'attività che si è svolta per poter aumentare la legittimazione nei confronti di tutti gli *stakeholder* di riferimento⁵³.

Il bilancio sociale viene considerato un importante strumento di immagine all'interno di un'impresa, ragion per cui la comunicazione viene orientata al miglioramento dell'immagine dell'impresa redigente, senza tenere conto della significatività e della completezza delle informazioni che sono state fornite.

In tal senso, il bilancio sociale a scopo di pubbliche relazioni consente anzitutto di rinforzare l'immagine e la reputazione aziendale; la comunità degli *stakeholder*, infatti, deve essere informata

⁵⁰ Vermiglio F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editore, Messina, 1984;.

⁵¹ Vermiglio F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, cit., p. 178.

⁵² Petrolati P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, Clueb, Bologna, 1999, p. 88.

⁵³ Rusconi G., *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in Hinna L., (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani.*, Edizione Il sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 42.

dei livelli di socialità delle proprie azioni condotte, evitando però di mostrare soltanto le strategie *market oriented*, tralasciando risultati sociali negativi che incidono sui doveri di *accountability* nei confronti degli *stakeholder*⁵⁴.

Per quanto riguarda il bilancio sociale a scopo di verifica dell'efficacia della strategia sociale, esso viene strutturato a seconda del target di riferimento, in modo che gli *stakeholder* ne abbiano una buona impressione; tali preferenze possono incorrere nel rischio che vengano coinvolti soltanto gli *stakeholder* maggiormente influenti, sfavorendo coloro che risultano esclusi dall'informativa.

L'utilità di questo tipo di bilancio viene rilevata soprattutto dalla direzione aziendale in merito al supporto delle scelte strategiche e allo sviluppo di un rapporto dialogico e comunicativo con gli *stakeholder*.

Ancora, il bilancio sociale a scopo di difesa documentata si configura come una documentazione a posteriori, nel senso che gli obiettivi perseguiti sono volti alla difesa dell'azienda da parte dei gruppi di pressione organizzati; ha quindi scopi divulgativi, evidenziando l'attività aziendale per favorire l'ambiente in cui opera. All'interno della difesa documentata vengono anche evidenziati gli aspetti negativi, mettendo a disposizione i dati per un maggiore controllo esterno.

Continuando, il bilancio sociale a scopo di miglioramento delle relazioni industriali viene redatto soprattutto nei paesi in cui le organizzazioni sindacali dei lavoratori dipendenti sono libere e ancora oggi appare poco diffuso il bilancio sociale rivolto soltanto ad un'unica categoria degli *stakeholder* dato che è maggiormente comune la tendenza al perseguimento di un equilibrio tra le aspettative di tutti gli *stakeholder* di riferimento.

Il bilancio sociale, a scopo di valutazione complessiva del contributo quantitativo, permette di pubblicare un bilancio socio-economico completo che giunge a due prospetti di conto, vale a dire i costi-ricavi sociali e l'attività-passività sociali. Con tale impostazione si assume una posizione neutrale nei confronti degli *stakeholder*, visto che vengono calcolate le economie e le diseconomie esterne, ossia i costi generati dall'azienda per la società civile e i benefici sviluppati in modo indiretto rispetto alla sua normale attività e per i quali non viene remunerata⁵⁵.

I limiti riguardano invece la scarsa possibilità di inserire delle variabili qualitative e indici statistici, in quanto tutte le informazioni vengono presentate in un documento molto simile al bilancio d'esercizio.

Il bilancio sociale, a scopo di valutazione della ricchezza prodotta e distribuita, mostra la ricchezza che è stata prodotta dall'impresa per gli interlocutori interni tenendo conto dei valori ricavati dal

⁵⁴ Romolini A., *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 36.

⁵⁵ Bonfiglioli E., *Il bilancio sociale: le esperienze europee*, in Hinna L., (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Edizione Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 56.

conto economico tradizionali e dei principi imposti dalla norma civilistica per la redazione di un bilancio d'esercizio.

Gli svantaggi riguardano il fatto di non poter considerare ciò che sfugge per definizione al bilancio d'esercizio, vale a dire le esternalità economiche, la qualità della vita o i problemi morali, e il fatto che fa riferimento soltanto ad un tipo di interlocutori, rendendo il bilancio un documento meno interessante per gli interlocutori esterni dell'impresa⁵⁶.

Il valore aggiunto viene utilizzato per l'impiego indiretto del giudizio espresso sulla distribuzione delle risorse tra i soggetti, anche se il giudizio concernente la distribuzione delle risorse è qualitativo e quindi diversamente valutabile dai diversi interlocutori.

Il bilancio sociale, a scopo di difesa *anti-regulation*, previene la regolamentazione esterna e pubblica; viene quindi presentato un documento contenente dati e informazioni sociali che in futuro potrebbero essere richiesti da *stakeholder* che sono capaci di incidere anche sulla regolamentazione pubblica, in modo da evitare eventuali interventi diretti dal Governo nella loro sfera d'azione. L'opera di prevenzione della *regulation* è strettamente collegata all'idea che l'azienda sia tenuta a svolgere un ruolo attivo sul piano sociale e il limite di tale bilancio proviene dalla difficoltà nel soddisfare tutti gli interlocutori, in quanto quelli ritenuti importanti dalla pubblica autorità non sono necessariamente reputati fondamentali dall'impresa.

Infine, vi è il bilancio sociale a scopo di valutazione dell'impatto globale dell'organizzazione di riferimento, consistente in un bilancio sociale completo in cui sono compresi i costi-benefici socio-economici insieme ad ulteriori dati e considerazioni sul piano qualitativo-distribuzionale, considerando anche l'attività aziendale nella sua globalità⁵⁷.

Il rapporto, quindi, include anche aspetti inerenti ai diritti fondamentali della persona umana e l'etica in generale e tali indicazioni non sono irriducibili ad un mero confronto contabile, ma permettono anche di estendere l'attenzione ad interlocutori sociali non concordi con il quadro di valori dell'impresa.

Considerando quanto detto finora si comprende come le scelte di comportamento responsabile e sostenibile siano entrate a far parte del modo di fare impresa delle Utilities, per cui è divenuta fondamentale la considerazione dei trend internazionali e delle problematiche ambientali e sociali, le quali sono state integrate con scelte strategiche e gestionali.

⁵⁶ Lamanna Di Salvo D., *Il bilancio sociale: la teoria della rendicontazione della responsabilità sociale dell'impresa*, Editrice UNI Service, 2005, p. 14.

⁵⁷ Marzantonio R., Tagliente F., (in collaborazione con Eticanet), *Il bilancio sociale della gestione dell'impresa responsabile. Scelte economiche nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Rimini, 2003, p. 111.

Si rafforzano in tal modo le capacità competitive del sistema industriale attirando sempre più investitori esteri, riducendo gli impatti ambientali legati alle attività produttive, prevenendo gli infortuni e conducendo iniziative a supporto della comunità.

La responsabilità delle Utilities nell'erogazione di servizi fondamentali per i cittadini e nel rispetto dell'ambiente ha assunto una notevole importanza, motivo per la cui la rendicontazione socio-ambientale è divenuta una sorta di dovere morale.

Tra le varie utilities presenti in Italia, ACEGAS-APS Holding S.r.l. è l'unica che si occupa della redazione di un bilancio integrato considerando la precedente versione della GRI, a differenza delle altre che seguono la versione del 2006, tra cui Hera S.p.A. che redige il Bilancio di sostenibilità, riportando un notevole livello di conformità alle linee guida, rispettando lo standard di contenuto informativo definito dalla GRI.

Eventuale non uniformità dei contenuti è dovuta al fatto che il GBS (Gruppo Bilancio Sociale) o la GRI non hanno definito un protocollo per il settore delle utilities, nonostante dal legislatore sia stata prevista l'obbligatorietà indiretta della redazione e dell'asseverazione delle informative ambientali, sociali e di sostenibilità delle imprese e degli enti pubblici e privati. La Commissione Bilancio Sociale, dal canto suo, ha proposto la costruzione di uno schema tipo di Bilancio di Sostenibilità delle utilities come forma di supporto per coloro che devono compilarlo, configurandosi come un documento di consultazione e di analisi di impatto, così come sostenuto anche dall'Autorità per l'Energia Elettrica e per il Gas.

Tale Bilancio di Sostenibilità evidenzia l'operato dell'impresa a seconda della sua *mission*, nonché le prestazioni a livello sociale, fornendo nel contempo informazioni e strumenti per il supporto del management per delineare le strategie sociali d'impresa. Esso consente anche la quantificazione del contributo sociale da parte dell'impresa nei confronti dei vari *stakeholder*, la verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'analisi delle possibilità per migliorare l'impresa a livello sociale. Nonostante siano ancora poche le aziende che si occupano della redazione di tale documento, esso è fortemente diffuso nei settori delle utilities dato che tale rendicontazione viene richiesta da altri stakeholders e dalle pubbliche amministrazioni che richiedono ai fornitori un livello di comportamento responsabile sempre maggiore.

Capitolo 3: Il gruppo Eni come modello di impresa socialmente responsabile

Eni, storicamente acronimo di Ente Nazionale Idrocarburi, è un'azienda istituita dallo Stato italiano, sotto la presidenza di Enrico Mattei, nel 1953 come ente pubblico e successivamente trasformatasi in società per azioni con il decreto-legge n. 333 dell'11 luglio 1992, a seguito di un processo di liberalizzazione del mercato e privatizzazione. Attualmente Eni S.p.A. è la *holding* di un gruppo multinazionale operante in 66 Paesi con circa 31.321 dipendenti in tutto il mondo⁵⁸ ed è quotata sia al New York Stock Exchange (NYSE) che nell'indice FTSE MIB della Borsa di Milano. Nel maggio 2019 la rivista *Forbes* ha inserito Eni all'interno della classifica delle 100 aziende quotate più grandi al mondo, che ha visto il “cane a sei zampe” in 91esima posizione con una capitalizzazione pari a \$62,5 miliardi e ricavi per \$89,4 miliardi. Inoltre, sempre con riferimento al 2019, Eni ha guadagnato l'83esima posizione e il primato italiano in termini di fatturato della celebre classifica *Fortune Global 500* redatta dalla rivista statunitense *Fortune*.

Il Gruppo è attivo nel settore del petrolio e del gas naturale, nella generazione e commercializzazione di energia elettrica e nel comparto ingegneristico, dunque l'operato nel complesso viene ricondotto a 3 divisioni principali: *Exploration & Production*, *Gas & Power*, *Refining & Marketing*. La prima divisione ingloba tutte le attività legate alla ricerca e allo sviluppo, all'estrazione di petrolio e gas naturale (fase cosiddetta *upstream*), la *Gas & Power division* si occupa principalmente della distribuzione, trading e vendita di gas naturale, e della vendita di energia elettrica, con una presenza dunque molto intensa lungo entrambe le filiere interessate. Infine, alla divisione *Refining & Marketing* sono affidate la raffinazione e la commercializzazione di prodotti chimici e carburanti, che si inseriscono nella macro-fase del *downstream*.

Il Gruppo, al termine del 2019, ha registrato una capacità di Bioraffinazione complessiva annuale di 0,66 milioni di tonnellate ed una capacità installata di generazione elettrica da fonti rinnovabili di 0,2 GW. Inoltre, con riferimento alla clientela *retail*, Eni conta una larga base di circa 9,4 milioni di contratti di fornitura⁵⁹. Lo scorso 28 febbraio, con l'annuncio del Piano strategico di lungo termine al 2050, la Società ha stabilito obiettivi molto ambiziosi nell'ottica evolutiva dei prossimi trent'anni: ampliamento dell'attività *retail* ad oltre 20 milioni di clienti, incremento della capacità di lavorazione delle bio-raffinerie sino a 5 milioni di tonnellate all'anno, sviluppo della capacità installata di generazione elettrica da fonti rinnovabili per una quota superiore a 55 GW.

Tutto ciò in perfetta armonia con la *mission* aziendale, fortemente ispirata all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, e che punta alla “costruzione di un futuro in cui ognuno possa avere accesso a risorse energetiche in

⁵⁸ Dati con riferimento al 2019 tratti dal sito ufficiale di Eni S.p.A.

⁵⁹ Statistiche tratte dal Piano d'azione 2020 – 2023 e dal Piano Strategico di lungo termine al 2050 del Gruppo Eni.

modo efficiente e sostenibile”⁶⁰. La promozione dei cosiddetti “obiettivi di sviluppo sostenibile” (“*Sustainable Development Goals*”, SDGs) indicati dalle Nazioni Unite nel 2015, rappresenta un cardine del modello di business di Eni che punta alla creazione di valore per tutti gli stakeholder e shareholder attraverso un’intensa presenza lungo l’intera catena di valore e indirizzando l’operato verso tre pilastri (Figura 3.1):

- a. eccellenza operativa;
- b. neutralità carbonica nel lungo termine;
- c. alleanze per lo sviluppo.

Fig. 3.1 – “Modello di business di Eni”



Fonte: Eni S.p.A., *Relazione Finanziaria Annuale*, 2019, p. 4.

In occasione dell’annuncio del Piano Strategico di lungo termine al 2050 e del Piano d’Azione 2020 – 2023, l’AD Eni, Claudio Descalzi, ha sottolineato l’approccio alla sostenibilità del Gruppo nel medio e nel lungo periodo, allineando le strategie a tematiche ambientali e sociali: “la promozione di tutti gli UN SDGs è un elemento fondante della nostra *mission*, così come il mantenimento di una solida posizione patrimoniale, che resta alla base delle nostre scelte” e prosegue “abbiamo disegnato una strategia che coniuga la sostenibilità economica con quella ambientale e l’abbiamo declinata progettando azioni che abbiamo già dimostrato di saper realizzare. Ciò consentirà ad Eni di essere un leader nel mercato a cui fornirà prodotti energetici fortemente decarbonizzati contribuendo attivamente al processo di transizione energetica”⁶¹.

⁶⁰ Eni S.p.A., *Relazione Finanziaria Annuale*, 2019, p.2.

⁶¹ <https://www.eni.com/it-IT/media/comunicati-stampa/2020/02/piano-strategico-di-lungo-termine-al-2050-e-piano-d-azione-2020-2023.html>.

Tutto ciò ha permesso al gruppo Eni S.p.A. di essere riconosciuto al livello globale come esempio di impresa socialmente responsabile e il suo modello di business, incentrato all'innovazione e alla sostenibilità, rappresenta un fattore di vantaggio competitivo e un vanto non indifferente.

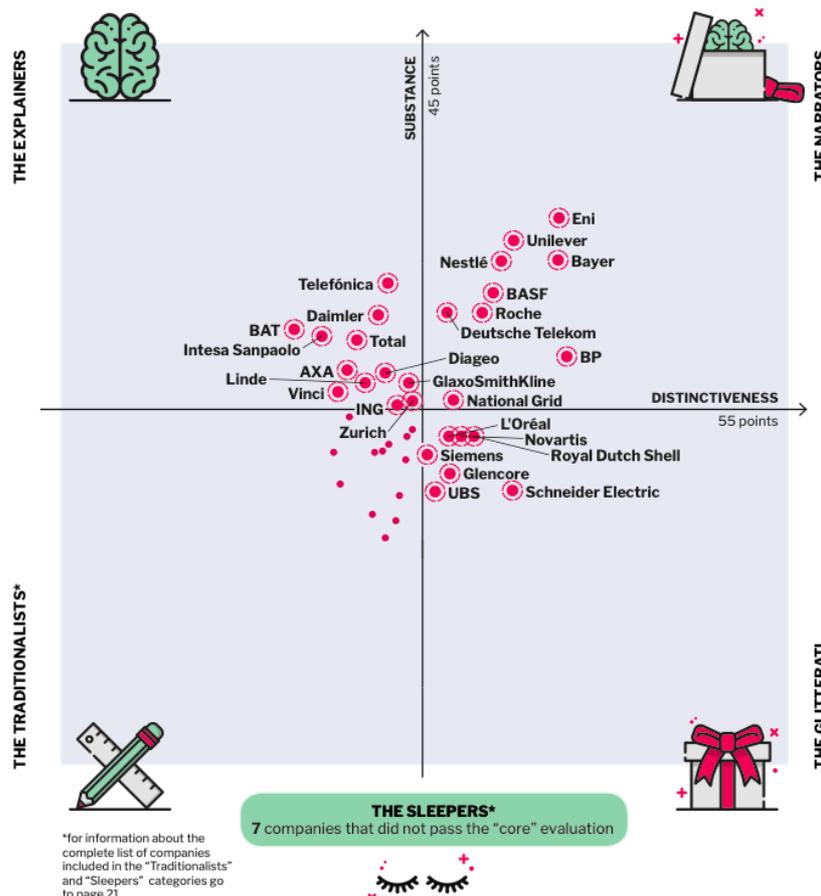
La nuova indagine in tema di comunicazione della CSR e di *stakeholders's engagement* di Lundquist, *Lundquist.future 2019: assessing communications for sustainability*, ha visto Eni tra le imprese più virtuose da questo punto di vista nel panorama italiano ed europeo, posizionandosi al livello "Gold class".

Il modello di valutazione della ricerca si basa su 7 pilastri fondamentali raggruppabili in due aree distinte:

- la sostanza, ovvero una comunicazione trasparente, concreta ed esaustiva di temi ESG rilevanti attraverso, ad esempio, la pubblicazione di *policies* aziendali, report, linee guida, dati e risultati conseguiti;
- il carattere distintivo, definito come la capacità di coinvolgimento quotidiano e attivo degli *stakeholders*, mediante strumenti quali lo *storytelling*, video e contenuti multimediali, il tutto sfruttando al meglio le piattaforme che la rete offre.

Come si evince dalla matrice presente nella Figura 3.2, Eni attualmente è il Gruppo che sta meglio performando in Europa, rientrando nel quadrante dedicato ai "Narratori".

Fig. 3.2 – "How do European companies perform?"



Fonte: Lundquist, *lundquist.future: assessing communications for sustainability*, Europe Top 50, 2019, p.9.

Inoltre, il celebre “cane a sei zampe” ha conseguito nel novembre del 2019 il rating A MSCI ESG⁶², che valuta la capacità delle società nella gestione dei rischi ESG (*Environmental, Social e Governance*) relativi all’industria di appartenenza.

Quanto detto finora evidenzia come Eni rappresenti in questo momento una realtà sostenibile concreta, in grado di affrontare al meglio le sfide attuali e future, principalmente legate al capitale umano, allo sviluppo locale e al cambiamento climatico.

3.1 Il codice etico Eni

Riprendendo le parole del filosofo Immanuel Kant, si definisce “etico” il comportamento di colui che opera guidato non da timori di punizione o speranze di ricompensa opportunistici, ma dalla propria ragione “in modo di trattare l’umanità, così nella sua persona come in quella di ogni altro, sempre insieme come un fine, mai semplicemente come un mezzo per raggiungere un fine”⁶³. Secondo la teoria degli *stakeholders*, i *manager* sono moralmente obbligati nei confronti dei soggetti direttamente o indirettamente influenzati dall’operato aziendale, dovendone tenere in considerazione gli interessi di varia natura. La realizzazione di tale prospettiva dipende dalla definizione, all’interno dell’impresa, di strutture di *governance* in grado di istituzionalizzare l’etica internamente all’organizzazione. A tal fine uno strumento fondamentale da adottare è il codice etico di autoregolazione che, nella definizione proposta dal professore E. D’Orazio, è riconducibile ad un “contratto sociale tra l’impresa e i suoi *stakeholders* e ha la funzione di legittimare l’autonomia dell’impresa ai diversi *stakeholders* annunciando pubblicamente che essa è consapevole dei suoi obblighi di cittadinanza, che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e che è in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative e sanzioni”⁶⁴.

In Eni il Codice Etico è un documento primario, approvato dal consiglio di amministrazione, e contenente i valori e i principi alla base dell’attività dell’impresa. È redatto in linea con la *mission* aziendale e nell’ottica di raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* promossi dalle Nazioni Unite. Attraverso il proprio Codice Etico, Eni racconta il proprio impegno, divulgando uno strumento di *brand storytelling* con la finalità di informare, sensibilizzare e responsabilizzare tutti i lettori riguardo temi sociali, ambientali ed economici. I destinatari del codice sono tutte le “Persone di Eni”, dai membri degli organi di amministrazione e controllo ai dipendenti, e qualsiasi terza parte, *partner*, che operi in nome o nell’interesse di Eni. Questo a testimonianza del fatto che qualsiasi soggetto che si trovi a collaborare con il Gruppo, deve scrupolosamente attenersi ai principi e alle linee guida dello stesso, condividendo impegno e responsabilità: “ci aspettiamo che i nostri

⁶² MSCI è un *index provider* indipendente, fornitore di indici e ricerca ESG. Il loro MSCI ESG Rating (scala AAA – CCC) è un esempio di indice di sostenibilità ESG, che si propone di misurare la resilienza delle società ai rischi ESG nel lungo termine.

⁶³ Goi A., *Clima aziendale e gestione delle risorse umane*, FrancoAngeli, Management Tools, 2009, p.51.

⁶⁴ D’Orazio E., *Codici etici, cultura e responsabilità d’impresa*, Politeia, 2003, p.128.

interlocutori adottino un comportamento altrettanto socialmente responsabile e sviluppino adeguati programmi e presidi etici, coerenti con i principi e i comportamenti presentati nel nostro Codice Etico”⁶⁵.

I valori che guidano le azioni del Gruppo sono così riportati:

- l'integrità, che si concretizza nel rispetto delle normative di fonte interna ed esterna e nello svolgimento delle attività con correttezza, equità, responsabilità e buona fede;
- il rispetto e la tutela dei Diritti Umani, in linea con i trattati e gli standard internazionali in materia di Diritti Umani e nel rispetto dei *Voluntary Principles on Security & Human Rights*⁶⁶;
- la trasparenza, realizzata attraverso un intenso coinvolgimento di tutti gli *stakeholders* e mediante la condivisione di informazione, obiettivi e risultati in maniera chiara, veritiera e corretta;
- la promozione dello sviluppo locale, con l'obiettivo di creare valore condiviso e duraturo in tutte le comunità in cui Eni si trova ad operare;
- l'eccellenza operativa, ovvero incrementare al massimo l'efficienza e la resilienza all'interno dei processi produttivi, minimizzando i rischi esistenti;
- il team work e la collaborazione, in quanto la costruzione di sinergie solide è funzionale al raggiungimento degli obiettivi e alla generazione di valore nel lungo termine;
- l'innovazione, elemento fondamentale nel settore energetico, al fine di ridurre l'impatto ambientale e favorire il processo di transizione energetica.

Il Codice Etico, infine, si articola in varie sezioni riguardanti l'impegno di Eni con riferimento al capitale umano, alle relazioni con i propri stakeholders, alla tutela ambientale e alla protezione delle risorse aziendali (tali aspetti saranno analizzati nei paragrafi successivi).

Inoltre, Eni ha aderito alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina a partire dall'edizione del 1999. Si tratta di uno strumento addizionale adottabile su base volontaria dalle aziende quotate in borsa che garantisce maggiore trasparenza e un miglior funzionamento degli organi di amministrazione e controllo. Tale documento prevede raccomandazioni che vengono rinnovate nel corso degli anni e rispetto a temi differenti. Nel febbraio del 2016, ad esempio, il Consiglio di Amministrazione Eni ha aderito alle raccomandazioni del luglio 2015, che prevedevano un consolidamento della *Corporate Social Responsibility* attraverso il rafforzamento del Comitato Sostenibilità e Scenari, organo con funzioni propositive e consultive nei confronti del CdA, istituito il 9 maggio 2014, con la finalità di incrementare ulteriormente la valenza strategica della sostenibilità. Il 14 febbraio 2019 il CdA ha anche aderito a nuove raccomandazioni in tema di diversità per la composizione degli organi di governo aziendali.

⁶⁵ Eni S.p.A., *Codice Etico Eni*, 2020, p.8.

⁶⁶ Nato nel 2000, i *Voluntary Principles on Security & Human Rights* sono il risultato di un'iniziativa multi – stakeholder che coinvolge governi, organizzazioni non governative e imprese al fine di attuare una serie di principi volti a tutelare i Diritti Umani e la sicurezza sul lavoro nel settore dell'estrazione, dello sviluppo delle risorse naturali e dell'energia.

3.2 Eni e il *workplace*

Eni, sin dalla sua fondazione, riconosce il capitale umano come la risorsa primaria e fondamentale del patrimonio aziendale. Per questo motivo il Gruppo da anni è impegnato da un lato, nella promozione della salute e della sicurezza dei propri dipendenti, dall'altro, nella crescita delle risorse umane attraverso programmi di formazione e diversità.

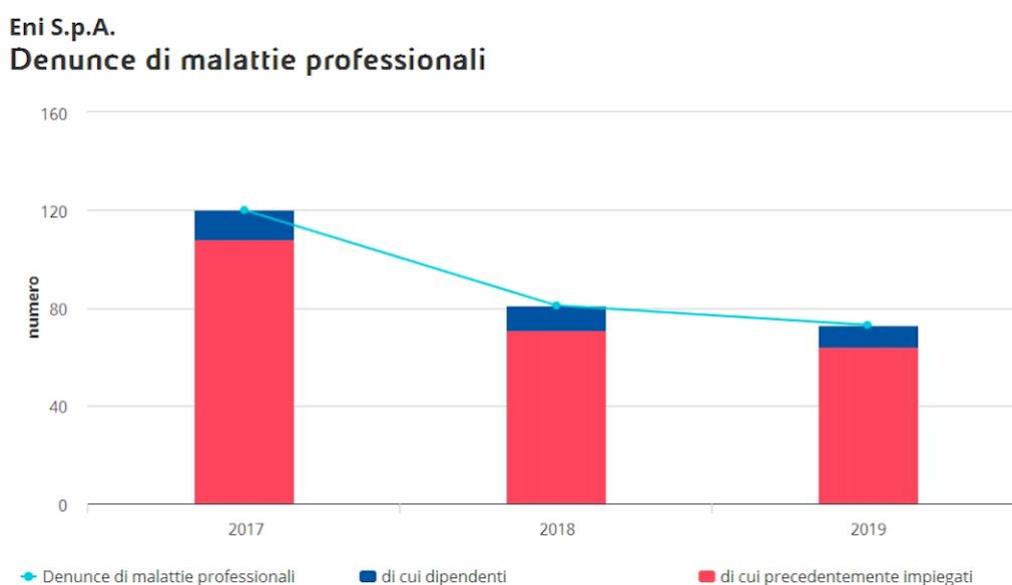
L'*HSE (Health, Safety and Environment)* è alla base dell'eccellenza operativa, che a sua volta rappresenta uno dei tre pilastri del modello di business del "cane a sei zampe", ed è funzionale al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, in particolare il numero 3 ("salute e benessere").

Con riferimento alla tutela della salute, i programmi e le iniziative portate avanti da Eni hanno il principale obiettivo di assicurare il benessere fisico e mentale dei propri dipendenti, mediante la prevenzione continua:

1. la prevenzione primaria, che ha l'obiettivo principale di diffondere uno stile di vita corretto e salutare;
2. la prevenzione secondaria, punta alla diagnosi precoce nel caso in cui insorgano patologie;
3. la prevenzione terziaria, che mira ad un intervento tempestivo in caso di patologie in atto, al fine di ridurne le conseguenze e limitare la convalescenza.

Eni, inoltre, assicura a tutti i propri dipendenti all'estero assistenza sanitaria, attraverso presidi sanitari sul posto e convenzioni con organizzazioni sanitarie internazionali.

Fig. 3.3 – "Denunce di malattie professionali"



Fonte: <https://www.eni.com/it-IT/trasformazione/tutela-della-salute.html>

Il grafico alla Figura 3.3 mostra come tra i risultati delle iniziative a tutela della salute e del benessere dei dipendenti, si sia registrata negli ultimi 3 anni una diminuzione delle denunce di malattie professionali, ovvero di quelle patologie contratte in occasione dello svolgimento dell'attività lavorativa.

Quanto alla cultura della sicurezza, essa viene definita da Eni come parte integrante del proprio DNA. Attraverso modelli organizzativi e di gestione dei rischi vengono individuati i pericoli e si adottano tempestivamente le misure necessarie per garantire l'incolumità di tutti i dipendenti. Questo processo passa anche attraverso la sensibilizzazione di tutte le persone Eni ai temi della sicurezza sul lavoro e della sicurezza di processo. A tal proposito, le iniziative promosse dal Gruppo sono numerose e di varia natura:

- le campagne *Safety starts @ home* e *Safety starts @ office* sono incentrate alla divulgazione delle *Eni Safety Golden Rules* (10 regole d'oro per la sicurezza sul lavoro in vigore dal 2018) e hanno come obiettivo quello di promuovere comportamenti sicuri nella vita quotidiana, a casa come in ufficio;
- *Safety & Environmental day*, incontri volti a condividere con tutto il mondo Eni l'impegno a svolgere le attività nella tutela della sicurezza e della salute sul lavoro;
- Patto per la sicurezza, attraverso la diffusione di una cultura della prevenzione e segnalazioni di situazioni sotto standard, l'obiettivo è quello di operare, anche in appalto, in un ambiente lavorativo cosiddetto "zero infortuni";
- *Inside Lesson Learned*, condivisione delle "lezioni imparate" sul campo più significative attraverso videoclip di dipendenti e contrattisti in Italia e all'estero;
- *Smart Safety*, in ambito tecnologico è stato sviluppato un sistema informativo di supporto nella gestione della sicurezza dei lavoratori, costituito da una serie di dispositivi di protezione individuale forniti ai dipendenti, in grado di segnalare potenziali situazioni di pericolo o emergenza.

Nel 2019 si è riportata una diminuzione dell'Indice di frequenza infortuni totali registrabili (TRIR) della forza lavoro che è passato dallo 0,35, registrato nel 2018, allo 0,34, con un miglioramento particolarmente marcato per l'indice dei dipendenti (-44%)⁶⁷.

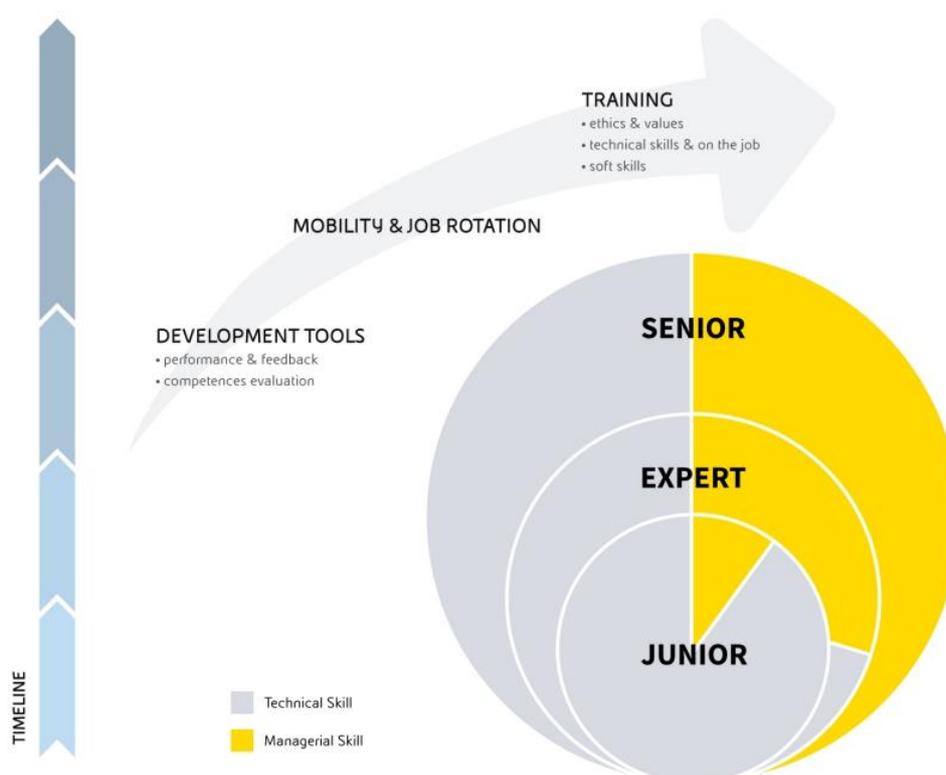
In ambito formativo, il gruppo Eni crede fermamente nello sviluppo professionale delle proprie risorse umane e per questo motivo i programmi di formazioni attuati puntano ad un potenziamento e consolidamento delle competenze in azienda. Difatti, nell'ottobre 2001 viene fondata la *Eni Corporate University* (ECU) con corsi e master per dipendenti, collaboratori e studenti con l'obiettivo di diffondere la cultura aziendale e garantire una formazione manageriale, tecnica, istituzionale, operativa e comportamentale. Per quanto concerne le modalità di apprendimento, il Gruppo punta all'innovazione, attraverso un approccio diversificato che va incontro alle esigenze delle proprie persone: lezioni frontali, *e-learning*, *case study*, *workshop*, simulatori, *mentoring* e *training on the job*. Nel 2019 le ore di formazione ammontano ad 1,4 milioni, con un incremento del +16,5% rispetto all'anno precedente.

⁶⁷ Dati tratti dal documento *Performance di sostenibilità, Eni for 2019*.

Inoltre, lo sviluppo e la diffusione di sistemi di *Knowledge Management* rappresentano una priorità per la *Eni Corporate University* in sinergia con le aree *Business* e le aree professionali. Si tratta del processo di gestione e condivisione delle competenze e conoscenze dei singoli individui all'interno dell'organizzazione, con lo scopo di accrescere il valore di ogni persona e del capitale umano nel suo insieme, asset fondamentale e di eccellenza, creando dunque una cultura professionale comune. La piattaforma digitale di Eni per la condivisione di competenze e la risoluzione integrata di problemi è *e-KMS*, che ingloba e diffonde l'esperienza di tutti gli operatori, diventando un'area tecnica di *problem-solving*, accessibile in qualsiasi parte del mondo ed in tempo reale.

All'interno di ciascuno modello di area professionale sono garantiti percorsi di crescita, mediante *job rotation* e una serie di strumenti di sviluppo, che permettono di accrescere il proprio *know-how* tecnico e di rafforzare le cosiddette *soft skills* (come osservabile dalla Figura 3.4).

Fig. 3.4 – “Il sistema di sviluppo”



Fonte: <https://www.eni.com/it-IT/carriere/ruoli-percorsi-crescita.html>

Eni sostiene e promuove la cultura delle diversità, definendosi “un’azienda globale dell’energia, con le radici in Italia e lo sguardo aperto al mondo”⁶⁸. La pluralità è una risorsa, fonte di arricchimento per il singolo e per l’azienda nel suo complesso. Il *work environment* di Eni si fonda sull’inclusività, sia di genere che di

⁶⁸ <https://www.eni.com/it-IT/carriere/valorizzazione-diversita.html>.

nazionalità, nel rispetto della dignità di ciascun individuo, riconoscendo le differenze e valorizzandole. Affinché tutto ciò si concretizzi, è necessario:

- Assumere comportamenti che promuovano i valori della diversità, ripudiando ogni forma di discriminazione;
- Lanciare modelli organizzativi che incentivino alla cooperazione tra persone con *background* e culture differenti;
- Diffondere una cultura interna di inclusione attiva mediante misure comportamentali, comunicative e formative.

Il multiculturalismo di Eni si realizza attraverso alleanze con i Paesi ospitanti, fondate sulla condivisione delle diverse culture in modo da creare una comunità professionale fatta di persone. Attualmente tra i dipendenti si contano 106 diverse nazionalità e nel settore *Upstream* la percentuale di persone locali sulla forza lavoro complessiva è dell'87% nei Paesi di presenza storica (quali Congo, Egitto, Kazakhstan, Libia e Nigeria) e arriva al 68% nei Paesi di nuovo ingresso (come Ghana, Messico e Myanmar).

Tra i *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite – integrati nella *mission* di Eni – il quinto chiede la realizzazione della parità di genere in tutto il mondo entro il 2030 e tra le iniziative promosse dal Gruppo spicca *Halo Trust – Angola “100 Women in Demining”*, un progetto realizzato per far partecipare le donne alla bonifica di terreni minati e rendendole allo stesso tempo economicamente indipendenti, promuovendo così le pari opportunità come fattore di crescita generale. La parità di genere rappresenta anche un fondamento della gestione delle risorse umane nell'azienda: in Eni il 24% di ruoli di leadership è ricoperto da donne (come osservabile dalla tabella in Figura 3.5) e la parità salariale (*paygap*) è realizzata al 98%⁶⁹.

Fig. 3.5 – “Le nostre persone in numeri”



Fonte: <https://www.eni.com/it-IT/trasformazione/le-nostre-persone.html>

⁶⁹ Statistiche tratte dal documento *Performance di sostenibilità, Eni for 2019*.

I numeri dunque, mettono in luce i traguardi che il “cane a sei zampe” ha raggiunto in termini di inclusione di genere e di nazionalità, e il lavoro che continua a fare per assicurare un futuro ancora più equo, coerente con la sua dimensione multinazionale. La diversità è un valore preservato e promossa da Eni, fonte di crescita e di arricchimento reciproco nonché elemento cruciale della sostenibilità del business.

3.3 La promozione dello sviluppo locale

Nella mappatura degli *stakeholders* la comunità locale riveste sicuramente un ruolo cruciale e non può essere trascurata da un’impresa operante sul territorio nell’ottica di uno sviluppo sostenibile.

Eni promuove lo sviluppo socio-economico dei paesi in cui opera, in quanto rappresenta una priorità del modello di business del gruppo. Attraverso l’instaurazione di relazioni e *partnerships*, l’obiettivo è quello di creare valore condiviso, sostenibile e duraturo nel lungo termine, sempre in linea con le ambizioni e il *framework* definiti dall’*Agenda 2030* delle Nazioni Unite. Le azioni intraprese traggono ispirazione dal pensiero di Enrico Mattei e dalla cosiddetta “Formula Mattei”, secondo cui “la finalità è accompagnare lo sviluppo di popoli e comunità, favorendo l’autonomia dei Paesi produttori dal punto di vista energetico”⁷⁰.

L’approccio “*Dual Flag*” di Eni si basa su due fattori:

- a. le nuove prospettive di business nei paesi ospitanti,
- b. le strategie di supporto ai bisogni primari delle popolazioni locali.

La sostenibilità integrata nel business è il risultato di una serie di fasi analitiche e di management che permettono lo sviluppo nel rispetto di standard nazionali e internazionali:

1. lo studio del contesto Paese, tenendo in considerazione l’ambito socio-economico, ambientale ed etnico, ricorrendo anche all’utilizzo di strumenti riconosciuti a livello globale (un esempio è il *Global Multidimensional Poverty Index, MPI*);
2. il coinvolgimento degli stakeholder locali e la successiva instaurazione di rapporti fiduciosi reciproci, sulla base delle rispettive esigenze;
3. l’individuazione e la valutazione degli impatti potenziali derivanti dall’attività in un determinato territorio, tenendo conto degli aspetti sociali quanto ambientali;
4. la definizione e la messa in atto di programmi di sviluppo locale (*Local Development Programmes, LDPs*) in armonia con le strategie di sviluppo nazionali e gli obiettivi dell’Accordo di Parigi;
5. la misurazione dell’impatto generato attraverso strumenti quali l’*Eni impact tool* e l’*Eni Local Content Evaluation*⁷¹.

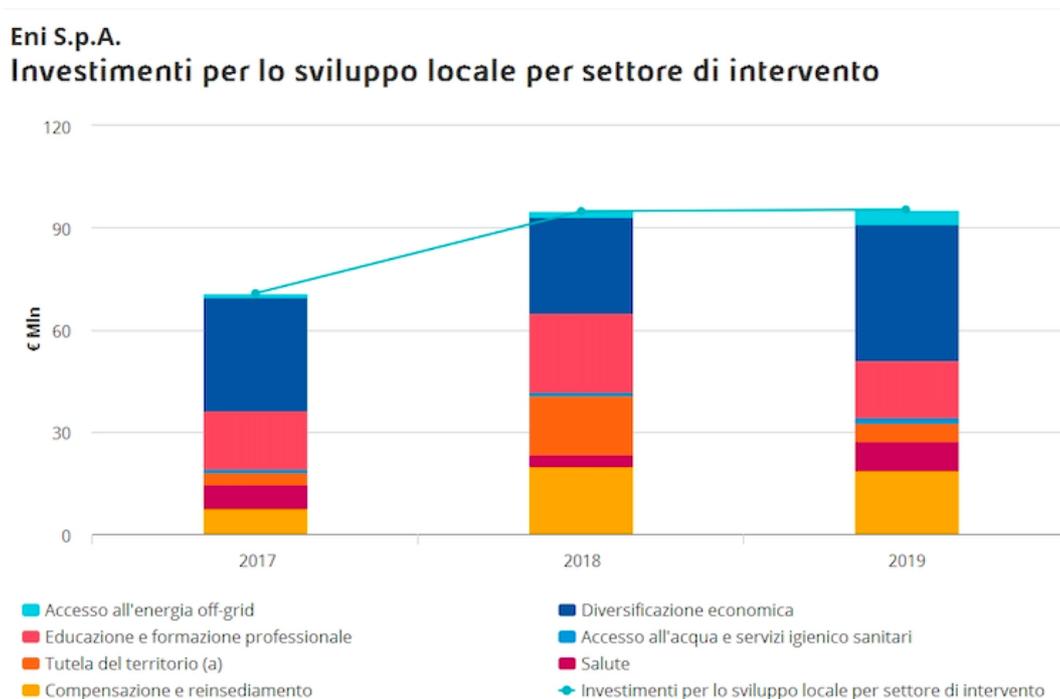
⁷⁰ Eni S.p.A., *A just transition, Eni for 2019*, p.52.

⁷¹ L’*Eni impact tool* è un modello di valutazione degli impatti sulle condizioni di vita di una comunità a seguito di interventi del Gruppo. L’*Eni Local Content Evaluation (ELCE)* è un sistema di misurazione del valore generato da Eni attraverso i suoi progetti e le sue iniziative. Tale valore viene quantificato in termini di benefici economici, occupazionali e di sviluppo del capitale umano.

Nel 2019, gli investimenti totali per lo sviluppo locale ammontano a 95,3 milioni di euro, così suddivisi (Figura 3.5):

- 39,9 mln € destinati a strategie di diversificazione economica mediante progetti agricoli, micro-credito e interventi infrastrutturali;
- 18,6 mln € per compensazione e reinsediamento;
- 16,9 mln € per finanziare programmi di educazione e formazione professionale, volti principalmente a garantire l'accesso all'educazione primaria e secondaria attraverso l'erogazione di borse di studio e la costruzione di scuole;
- 8,6 mln € destinati al miglioramento dei servizi sanitari per le comunità, con la costruzione di presidi sanitari, il supporto al personale sanitario e campagne di comunicazione e sensibilizzazione a temi sanitari di interesse delle popolazioni locali;
- 5,3 mln € per la tutela del territorio e attività di *Land Management*⁷²;
- 4,2 mln € al fine di garantire l'accesso all'energia *off-grid* e alle tecnologie per il *clean cooking*⁷³;
- 1,8 mln € per assicurare accesso all'acqua e ai servizi igienici con la costruzione pozzi, impianti di potabilizzazione delle acque e reti distributive.

Fig. 3.5 – “Investimenti per lo sviluppo locale per settore di intervento”



Fonte: <https://www.eni.com/it-IT/trasformazione/sviluppo-locale.html>

⁷²Il Land Management consiste nell'insieme di attività volte alla valutazione degli impatti derivanti dall'acquisizione di terreni da parte di un'impresa (in tal caso il gruppo Eni) e alla successiva individuazione di misure di mitigazione o alternative.

⁷³ Con l'espressione energia *off-grid* si fa riferimento ad impianti autonomi e indipendenti dalla rete, che producono energia solo per le utenze direttamente collegate ad essi. Quanto al *clean cooking*, le tecnologie diffuse hanno la finalità di migliorare le condizioni di cottura dei cibi nei paesi sottosviluppati, aumentando la sicurezza e l'igiene.

Le iniziative volte allo sviluppo locale sono state implementate dal Gruppo Eni in differenti aree geografiche: dal continente africano all’America Latina, sino in Asia ed Oceania.

In Mozambico, Eni ha messo in atto il progetto *Promoting Energy Efficiency & Cleaning Cooking* finalizzato alla sostituzione di circa 10.000 fornelli tradizionali con sistemi più all’avanguardia nelle case di famiglie disagiate residenti nella città di Pemba, provincia di Cabo Delgado. Tale iniziativa allo stesso tempo permette di ridurre la deforestazione causata dal taglio della legna necessaria per il carbone destinato all’uso domestico, e incentiva la micro-imprenditorialità locale.

Sempre in Mozambico, nella città di Maputo, Eni è attiva in ambito sanitario per garantire alle donne mozambicane lo screening preventivo del cancro cervicale presso 21 centri sanitari situati in città. Nel 2019 circa 630.000 donne tra i 25 e i 50 anni sono state sottoposte a trattamento delle lesioni precancerose o neoplastiche.

In Angola, è stato attuato l’*Integrated Social Project* che si è concretizzato nella costituzione di “*Escolas de Campo Agro Pastoris*” (ECAPS) con l’obiettivo di innalzare la qualità della vita delle comunità di Gambos e Bibala attraverso l’insegnamento di tecniche di produzione agricola innovative.

Per i centri abitati situati nei pressi dei giacimenti di M’Boundi, Kouakouala, Zingali e Loufika, in Congo, il programma *Access to Water*, promuove un accesso efficiente e sostenibile all’acqua potabile, per un totale raggiunto di 15 villaggi.

In ambito formativo, invece, in Iraq, Eni ha provveduto alla costruzione della scuola secondaria di Al Burjesia e alla ristrutturazione della scuola primaria di Al Mawrid e secondaria di Layla Al Akheeliya, contribuendo alla realizzazione di luoghi dedicati all’apprendimento inclusivi e sicuri.

Affinché tutto ciò possa essere implementato con successo, collaborazioni con partner autorevoli è fondamentale, in quanto permette attraverso l’azione sinergica e la condivisione di risorse finanziarie e del know-how di raggiungere i risultati prefissati con efficacia ed efficienza. Tra i partenariati siglati dal Gruppo Eni con organizzazioni di varia natura spiccano:

- la dichiarazione congiunta firmata da Eni e *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO) il 17 luglio 2019 per collaborare al raggiungimento degli SDGs;
- la collaborazione nata nel 2018 con la FAO (*Food and Agriculture Organization*) per garantire l’accesso all’acqua in Nigeria, mediante la realizzazione di pozzi;
- la partnership con l’UNESCO per l’apertura del *Musée du Cercle Africain*, il primo museo di *Pointe-Noire* in Congo, e dunque per la valorizzazione della cultura e dell’arte africana;
- l’alleanza con la Fondazione E4impact finalizzato allo sviluppo di un incubatore di impresa a Nairobi, in Kenya, per la promozione dell’imprenditorialità locale.

Sino ad oggi, i risultati di sviluppo locale conseguiti dal Gruppo Eni e dai propri partner sono tutt'altro che modesti, ma gli obiettivi del “cane a sei zampe” per il 2023 sono ancora più ambiziosi e si stimano circa € 231 milioni di investimenti finalizzati alla promozione della crescita delle comunità locali.

Con riferimento alla prevenzione della salute e alla tutela dei diritti umani, la capillare presenza sui territori della *Eni Foundation* concretizza iniziative di solidarietà sociale, volte a favorire un miglioramento delle condizioni di vita, con particolare riguardo alle tematiche sanitarie in ambito materno-infantile. La fondazione, costituita nel 2006 per rispondere alle aspettative della società civile, opera in 2 continenti, Africa ed Asia, ed è attiva nelle comunità locali per contrastare piaghe sociali, quali la malnutrizione e la mortalità infantile e materna.

È bene anche sottolineare come, nell'attuale situazione di emergenza sanitaria COVID-19, Eni sia in prima linea per supportare, attraverso il proprio *know-how*, anche le strutture sanitarie italiane. Il Gruppo è partner unico della Fondazione Policlinico universitario Agostino Gemelli nella messa a nuovo dell'ex ospedale privato Columbus di Roma, destinato a diventare il *COVID 2 Hospital*, riservato esclusivamente alla cura dei pazienti affetti da Coronavirus. L'investimento sostenuto ammonta a circa 35 milioni di euro.

3.4 La tutela ambientale

Una delle direttrici del modello di business di Eni è il conseguimento della neutralità carbonica nel lungo termine, per contrastare attivamente i cambiamenti climatici e, allo stesso tempo, minimizzare gli impatti ambientali, ottimizzando l'utilizzo di risorse energetiche e naturali. Tutto ciò parte da un sistema strutturato di *corporate governance* in cui il Comitato Sostenibilità e Scenari supporta il CdA attraverso l'analisi di scenari evolutivi e la successiva integrazione tra strategia e sostenibilità del business nel medio e lungo termine. A questo va anche aggiunto come, nell'ambito del *Risk Management*, il cosiddetto rischio *climate change* rappresenti uno dei *top risk* strategici per Eni considerando 5 aspetti: scenario di mercato e normativo, evoluzione tecnologica, reputazione aziendale e fenomeni fisici.

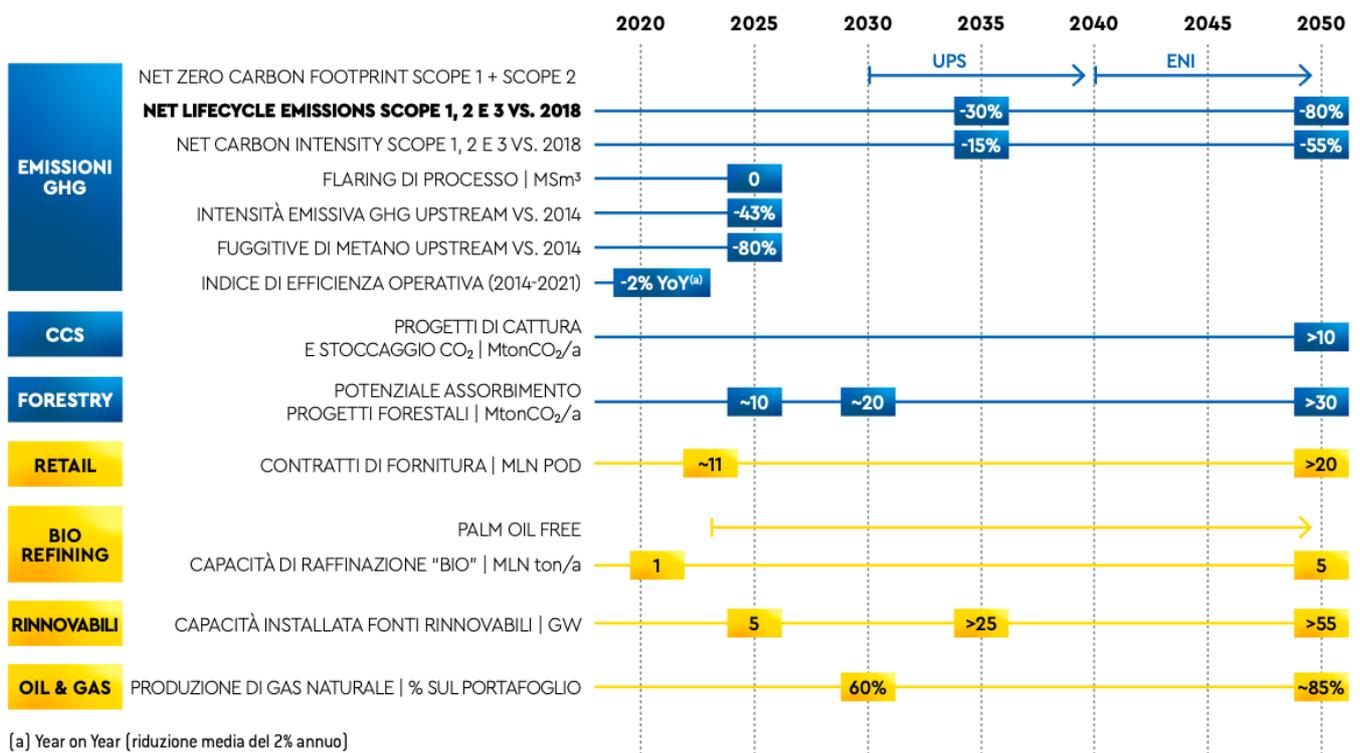
Con la pubblicazione del Piano strategico di lungo termine al 2050 nel febbraio scorso, dunque, è emersa la volontà di volersi affermare come leader nel processo di transizione energetica, in un settore che è in continua evoluzione. La realizzazione di quanto detto si concretizza attraverso l'implementazione di azioni che hanno lo scopo di ridurre l'impronta carbonica a fronte di una domanda crescente di energia. Esse possono essere principalmente ricondotte a:

- la massimizzazione dell'efficienza energetica degli asset;
- la crescita delle fonti *low carbon* nel portafoglio, con un aumento della percentuale di gas e biofuel;
- la crescita di fonti a zero emissioni;

- lo sviluppo di piani in tema di economia circolare, modello di produzione e consumo che presuppone la condivisione, il riutilizzo e il riciclo dei materiali e dei prodotti esistenti il più a lungo possibile, contribuendo dunque a ridurre al minimo gli sprechi e a produrre ulteriore valore⁷⁴. I pilastri della strategia “circolare” di Eni sono: materie prime sostenibili (es. materiali di origine biologica), riuso-riciclo-recupero e l’estensione della vita utile.

Gli obiettivi stabiliti dal Piano sono particolarmente ambiziosi e risulteranno da un progressivo percorso in termini di impegno ed innovazione, come si evince dalla Figura 3.6.

Fig. 3.6 – “Strategia, target e impegni”



Fonte: Eni S.p.A., *A just transition, Eni for 2019*.

Eni, per il 2050, punta al raggiungimento dei seguenti risultati:

- nell’*upstream*, produzione di gas naturale per una quota pari a circa l’85% del portafoglio;
- incremento della capacità di lavorazione delle bio-raffinerie sino a 5 milioni di tonnellate annuali, alimentate soltanto con cariche *palm oil free* di ultima generazione;
- incremento della capacità installata di generazione elettrica da fonti rinnovabili per un totale superiore ai 55 GW con progressiva espansione globale;

⁷⁴ Parlamento europeo, *Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi*, 10 aprile 2018.

- d. riduzione dell'80% delle emissioni nette di gas ad effetto serra (GHG) *Scope 1, 2 e 3*⁷⁵ rispetto ai livelli registrati nel 2018;
- e. riduzione del 55% dell'intensità emissiva netta dei prodotti energetici venduti rispetto ai valori del 2018.

Per perseguire ancor più efficacemente tali obiettivi Eni ha optato per uno sdoppiamento nell'organizzazione del gruppo nelle due nuove direzioni generali: *Natural Resources* ed *Energy Evolution*. La *Natural Resources* è finalizzata alla riduzione al minimo dell'impronta carbonica dell'impresa, attraverso una valorizzazione sostenibile del portafoglio *upstream oil&gas*, con un focus particolare sull'efficienza energetica e su progetti di cattura delle emissioni di CO₂. A tale divisione confluiranno le attività di esplorazione, sviluppo e produzione di idrocarburi nonché la commercializzazione del gas all'ingrosso via gasdotto e del GNL.

La *Energy Evolution*, invece, si occupa della crescita e dello sviluppo dei business di generazione, trasformazione e vendita di prodotti da fossili bio, *blue* e *green*. In particolare, rientrano in tale direzione le attività legate alla generazione di energia elettrica da fonti rinnovabili, alla generazione del bio-metano, nell'ottica di sviluppo di un modello di economia circolare.

Eni, inoltre, promuove la mobilità sostenibile, puntando ad un mix di soluzioni innovative che assicurino efficienza per il consumatore e sostenibilità in termini di riduzione degli impatti ambientali. Tale approccio si segmenta in una serie di iniziative che vanno dall'aumento dei servizi di *car sharing* e *car pooling*, alle collaborazioni con le case automobilistiche finalizzate all'ottimizzazione dei veicoli e alla promozione di biocarburanti, ottenuti da biomasse di origine vegetale. Eni ha intrapreso un programma di installazione di colonnine di ricarica elettrica in circa 350 stazioni di servizio nell'arco temporale di quattro anni. *Enjoy*, invece, è l'ormai affermato servizio di *vehicle sharing* nato a Milano nel 2013 e che conta una flotta di circa 2.500 Fiat 500 e 100 Fiat Doblò.

Un altro impegno di Eni è quello legato alla tutela delle foreste, che rappresenta uno dei pilastri della sua strategia di decarbonizzazione. Le foreste coprono circa il 30% della superficie emersa del globo e, stando ai dati della FAO, dal 1990 al 2005 si è registrato un tasso di deforestazione pari a 13 milioni di ettari l'anno, principalmente legato a pratiche agricole estensive non sostenibili, al taglio illegale del legname e a fenomeni di urbanizzazione. Per questo motivo, il Gruppo ha aderito allo schema REDD+ (*Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation*) ideato dalle Nazioni Unite con lo scopo di ridurre le emissioni e incrementare la capacità di stoccaggio naturale della CO₂ attraverso azioni di conservazione delle foreste e

⁷⁵ Con le espressioni *Scope 1, 2 e 3* si tende a classificare le emissioni di gas ad effetto serra: le emissioni dirette *Scope 1* sono quelle prodotte dalle sorgenti attribuibili agli asset aziendali (es. combustione), le emissioni indirette *Scope 2* derivano dalla generazione di energia elettrica e calore acquistati da terze parti e consumati negli asset aziendali, le emissioni indirette *Scope 3*, infine, sono prodotte a monte o a valle dell'attività dell'impresa, dunque da fornitori e clienti.

tutela della biodiversità. Tutto questo si realizza mediante collaborazioni con i governi dei paesi e organizzazioni, nell'obiettivo comune di sviluppo socio-economico. In Zambia, Eni è ormai membro attivo del progetto di *forestry* REDD+ *Luangwa Community Forests Project* (LCFP), lanciato nel 2014 in sinergia con il governo locale e *BioCarbon Partners*. L'iniziativa si estende per un'area complessiva di 994.000 ettari, coinvolgendo circa 173.000 beneficiari.

Sempre nell'ambito della tutela ambientale, un'altra priorità di Eni è quella di sensibilizzare il proprio mercato alla conservazione e valorizzazione della biodiversità. Per questo motivo nel 2019, è stata lanciata la campagna *Eni+1*, volta a comunicare le strategie di sostenibilità e di decarbonizzazione del Gruppo, ma dall'altro lato, richiede ad ogni singolo individuo piccoli gesti quotidiani virtuosi per garantire un futuro sostenibile e combattere il riscaldamento globale. L'iniziativa si articola in una serie di spot tra cui ricordiamo:

- *Eni + Silvia*: Silvia è una ragazza coscienziosa che quotidianamente tende a non utilizzare acqua in eccesso, riducendo così gli sprechi. Tale approccio è ricollegabile all'impegno di Eni nella realizzazione del primo parco energetico marino, che attraverso il sistema ISWEC permette di trasformare il moto ondoso in energia elettrica, contribuendo ad un futuro sostenibile.
- *Eni + Chiara*: l'automobile per Chiara non è un bisogno primario e si impegna ad utilizzarla il meno possibile. Eni, infatti, è fortemente attiva nella promozione della mobilità sostenibile, con attività di varia natura, quali la trasformazione di oli esausti di frittura in biocarburanti avanzati e l'erogazione di servizi di *car sharing*.
- *Eni + Luca*: Luca, invece, è un ragazzo impegnato a riciclare la plastica quotidianamente, così come Eni, grazie alla sua tecnologia *Waste to Fuel*, è impegnata nella trasformazione dei rifiuti organici in componenti per produrre biocarburanti avanzati.

È evidente come tale campagna sia incentrata su un modello di economia circolare e sulla comunicazione dello stesso a tutti i propri stakeholders. Un futuro energetico sostenibile è uno degli obiettivi di Eni ed è necessario l'apporto quotidiano di ogni singolo individuo ("Insieme abbiamo un'altra energia").

Conclusioni

In un contesto economico che continua a mutare repentinamente, la mera massimizzazione del profitto, e dunque la *performance* finanziaria, non può ad oggi rappresentare la sola finalità per le imprese. L'ottica tradizionale di remunerazione degli azionisti sta lasciando spazio, in molteplici multinazionali, alla più avanguardista *Stakeholder Theory* promossa da Freeman nel 1984, che punta alla creazione di valore condiviso per tutti i portatori di interesse dell'impresa, assottigliando così il confine tra la società e l'impresa stessa. È evidente, pertanto, come la CSR e la sostenibilità stiano diventando dei requisiti cruciali più che obiettivi da perseguire. L'Unione Europea punta ad una strategia di crescita che fa della Responsabilità Sociale d'Impresa un pilastro, appellandosi anche ai citati Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SDGs*) delle Nazioni Unite.

Al settore energetico spetta una delle sfide più difficile per il futuro, che vede da un lato la necessità di soddisfare una domanda in continua crescita, dall'altro la spinta innovativa, che si concretizza nell'impegno a dover ridurre le emissioni di gas serra per rispondere al cambiamento climatico. Tuttavia, la tutela del pianeta non è l'unica tematica centrale per garantire un futuro che si possa definire sostenibile: ad essa si affiancano il ruolo del capitale umano, che va valorizzato promuovendo la diversità e l'integrazione, e lo sviluppo delle comunità locali, favorendo la crescita anche dei paesi in via di sviluppo.

In virtù di ciò, il presente elaborato ha perseguito l'obiettivo di esaminare i principali aspetti del fenomeno della CSR, concludendosi con un esempio lampante di impresa sostenibile, Eni, che ha fatto della creazione di valore condiviso la propria *mission*.

Bibliografia

- Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology 63, 1990, p. 1-18.
- Beltratti A., *Investimenti finanziari*, Egea, Milano, 2020.
- Bertolini S., Guerci M., Molteni M., Pedrini M., *CSR Manager e Direttore del Personale*. CSR Manager Network Italia, Milano, 2011.
- Bianchi S., Fasan M., *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*. Edizioni Ca' Foscari, 2017, pp. 79-99.
- Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953, p.6.
- Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. Academy of Management Review, 1979, pp. 497-505.
- Carroll A.B., *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, 2016.
- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999, pp. 268-295.
- Commissione europea, *Europe 2020*, (COM) 3 marzo 2010, Bruxelles.
- Commissione europea, *Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, (COM), 366 del 18 luglio 2001, Bruxelles.
- Confindustria, *La responsabilità sociale per l'industria 4.0*, Manifesto di Confindustria, 2018.
- Consiglio Europeo, *Conclusioni della presidenza*, Lisbona, 23-24 marzo 2000, p. 2.
- Crivellaro M., Scalco F., Vecchiato G., *Sostenibilità e rischio greenwashing*. Libreriauniversitaria.it edizioni, 2012.
- Davis K., *Can business afford to ignore social responsibilities?* California Management Review, Springs, 1960, p.70-75.
- D'Orazio E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, Politeia, 2003, p.128.
- ENEA, *Rapporto annuale efficienza energetica, analisi e risultati delle policy di efficienza energetica del nostro paese*, 2019.
- Eni S.p.A., *A just transition, Eni for 2019*.
- Eni S.p.A., *Codice Etico Eni*, 2020.
- Eni S.p.A., *Neutralità carbonica nel lungo termine, Eni for 2019*.
- Eni S.p.A., *Performance di Sostenibilità, Eni for 2019*.
- Eni S.p.A., *Relazione Finanziaria Annuale*, 2019.
- Fazzi L., *Cultura organizzativa del non profit*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000, p. 21.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Friedman M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press., 1962.

Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine, 1970, pp. 1-6.

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, V edizione, McGraw Hill, Milano, 2017, pp. 35-75.

Gia L., Jadeluca P., *Fonti rinnovabili, boom di impianti nel 2019*, la Repubblica, 3 gennaio 2020.

Gilardoni A., *Public Utilities e infrastrutture, profili economici e gestionali*, Agici, Milano, 2014.

Goi A., *Clima aziendale e gestione delle risorse umane*, FrancoAngeli, Management Tools, 2009, p.51.

Greco A., *Eni sdoppia l'organizzazione del gruppo: da una parte gli idrocarburi, dall'altra tutte le attività sostenibili*, la Repubblica, 4 giugno 2020.

Hinna L., *Agenda aperta sul tema certificazione dei bilanci*, in *Summa economica*, Rirea, Roma, 1996, p. 118.

Jensen M., Meckling W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Vol.3, No.4, 1976.

Johnson H., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Belmont, Wadsworth, 1971.

Kira M., Balkin D.B., *Collaborative work crafting for sustainable work: promoting authentic, meaningful and developmental work*, 2010.

Krick T., Forstater M., Monaghan P., Sillanpaa M., *Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, Vol.2.

Lamanna Di Salvo D., *Il bilancio sociale: la teoria della rendicontazione della responsabilità sociale dell'impresa*, Editrice UNI Service, 2005, p. 14.

Lundquist, *lundquist.future: assessing communications for sustainability*, Europe Top 50, 2019.

Marzantonio R., Tagliente F., (in collaborazione con Eticanet), *Il bilancio sociale della gestione dell'impresa responsabile. Scelte economiche nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Rimini, 2003, p. 111.

Mazurkiewicz P., *Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?* DevComm-SDO, World Bank, 2004.

McGuire J.W., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, 1963.

McKinsey & Co, *Valuing corporate social responsibility*. McKinsey Global Survey Results, 2008, pp. 1-9.

Parlamento europeo, *Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi*, 10 aprile 2018.

Petrolati P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, Clueb, Bologna, 1999, p. 88.

Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*. Harvard Business Review 89, January-February 2011, pp. 1-17.

Romolini A., *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*, Milano, Franco Angeli, 2007, p. 36.

Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, 2005, pp. 113-115.

Vermiglio F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editore, Messina, 1984.

Viviani M., *Specchio magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1996, p. 67.

Sitografia

Blackrock: www.blackrock.com

Commissione europea: www.ec.europa.eu

Confindustria: www.confindustria.it

CSR Manager network: www.csrmanagernetwork.it

ENEA: www.enea.it

Eni S.p.A.: www.eni.com

Eni foundation: www.eni.com/enifoundation

Eni rewind: www.eni.com/enirewind

Forbes: www.forbes.com

Fortune magazine: www.fortune.com

Gruppo Hera: www.gruppohera.it

Gruppo Enel: www.enel.com

Il Sole 24 Ore: www.ilsole24ore.com

Lundquist: www.lundquist.it

McKinsey & Co.: www.mckinsey.com

Milano Finanza: www.milanofinanza.it

Ministero dello sviluppo economico: www.mise.gov.it

Nazioni Unite: www.un.org

Parlamento europeo: www.europarl.europa.eu

Teleborsa: www.teleborsa.it

Youtube: www.youtube.com

