



**Tesi di laurea in
Economia e Gestione dei Servizi di Pubblica Utilità'**

LA SOSTENIBILITÀ NELLE PUBLIC UTILITY

RELATORE

Prof.ssa Simona D'Amico

CANDIDATO

Stefano Paolone

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

Sommario

Introduzione	3
1 Le iniziative per un mondo sostenibile e di adattamento ai cambiamenti climatici	6
1.1 Le iniziative globali per la sostenibilità e di adattamento ai cambiamenti climatici	6
1.2 Le iniziative Europee per la sostenibilità e di adattamento ai cambiamenti climatici	9
1.3 L'Italia e gli obiettivi di sostenibilità e di adattamento ai cambiamenti climatici	19
2 La gestione sostenibile dei servizi di pubblica utilità	24
2.1 L'origine delle Public Utilities	24
2.2 Management sostenibile dei servizi di pubblica utilità e Corporate Social Responsibility	33
2.3 Il rapporto tra Corporate Social Responsibility e Creating Shared Value	37
3 Il Gruppo Hera S.p.A. e il Creating Shared Value	40
3.1 Il Gruppo Hera S.p.A.	40
3.2 Il Creating Shared Value	42
3.3 La misura del Creating Shared Value del Gruppo Hera S.p.A.	44
Conclusioni	48
Bibliografia	50

Introduzione

La risposta collettiva ai problemi conseguenti ai cambiamenti climatici è ormai considerata fortemente inadeguata, generando una sensazione di grave pericolo verso cui l'umanità si sta inesorabilmente dirigendo. Molti sono i segnali che radicano sempre più questa convinzione, non ultimo l'ulteriore anticipo dell'Earth Overshoot Day, il giorno in cui il mondo ha consumato tutte le risorse prodotte dal Pianeta in quello stesso anno, che nel 2018 è stato il 1° agosto, nel 2019 il 29 luglio e nel 2000 a metà settembre.

Al fine di migliorare la qualità della vita, l'umanità ambisce sempre più ad incrementare sviluppo e crescita economica, richiedendo una sempre maggiore produzione di beni e servizi. Purtroppo, questo va a confliggere con lo sviluppo sostenibile che richiede la razionalizzazione dell'impiego di risorse naturali, la riduzione della tossicità dei materiali, del volume dei rifiuti e degli inquinanti prodotti nel corso del processo di produzione e di consumo, in modo da ridurre al minimo il consumo umano di risorse naturali rispetto alla capacità della Terra di rigenerarle.

I dati relativi all'Earth Overshoot Day ci dicono che i cambiamenti climatici avvengono ormai con velocità crescente ed aumenta sempre più la coscienza dei rischi che l'intera umanità corre.

Purtroppo, è proprio l'uomo il principale responsabile delle modifiche al clima e alla temperatura terrestre. Infatti, le attività di utilizzo di combustibili fossili, di riduzione delle foreste, spesso per interessi commerciali legati allo sfruttamento delle risorse, e di allevamento del bestiame provocano un'alterazione dell'effetto serra a causa dell'eccesso di emissioni nell'atmosfera di gas prodotti, anidride carbonica in testa. L'uomo influenza direttamente oltre il 70% dello stato della superficie terrestre globale.

Dal periodo precedente allo sviluppo industriale, la temperatura dell'aria sulla superficie del suolo si è quasi raddoppiata rispetto alla temperatura media globale. Il cambiamento del clima, con una maggiore frequenza e intensità degli eventi estremi, ha ridotto la sicurezza alimentare, ha danneggiato gli ecosistemi terrestri ed ha concorso a desertificare e degradare il territorio in molte aree della terra.

Circa il 13% di CO₂, il 44% di metano (CH₄) e l'82% delle emissioni di protossido di azoto (N₂O) sono stati prodotti dalle attività di agricoltura, silvicoltura e altri usi del suolo corrispondenti, a livello globale, al 23% delle emissioni antropogeniche nel periodo 2007-2016 (fonte: secondo rapporto speciale Climate Change and Land del Sixth Assessment

Cycle dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)¹, agosto 2019). Tutto questo incide sul clima globale e regionale.

I cambiamenti climatici mettono a rischio i mezzi di sussistenza, la biodiversità, la salute umana ed ecosistemica, le infrastrutture ed i sistemi alimentari. È previsto che, senza idonei provvedimenti, la situazione sulla terra peggiori e alcune aree patiranno più di altre e si dovranno affrontare rischi precedentemente non immaginati.

Il livello di riscaldamento, l'evoluzione dei modelli di popolazione, il consumo, la produzione, lo sviluppo tecnologico e la gestione del territorio saranno fondamentali per definire il livello di rischio conseguente ai cambiamenti climatici. Maggiori rischi di carenza d'acqua nelle terre aride, degrado del suolo e insicurezza alimentare saranno conseguenza di una maggiore domanda di cibo, mangimi e acqua, consumo e produzione più intensivi di risorse e limitati miglioramenti tecnologici nei rendimenti agricoli.

Nelle regioni più povere, in particolare Africa, Medio Oriente, Asia e America latina, ampie porzioni di terra saranno interessate da desertificazione a causa del riscaldamento globale. Pertanto, sarà inevitabile l'aumento delle migrazioni, all'interno degli stessi Paesi e oltre le frontiere: i "migranti economici" diventeranno sempre più "migranti climatici". Tutto questo porterà un acuirsi dei conflitti e tensioni sociali, culturali e politici.

La comunità internazionale, per far fronte ai grandi problemi ambientali del mondo e alla scarsità delle risorse naturali, si sta impegnando gradualmente ad abbandonare lo sviluppo basato su un'economia lineare, che per essere sostenibile dovrebbe disporre di risorse illimitate, promuovendo modelli di economia circolare, che consiste in un'economia di recupero, in cui non si intende "fare di più con meno" ma, piuttosto, "fare di più con ciò di cui già disponiamo" ed in cui hanno un'importanza decisiva le energie rinnovabili che vanno a sostituire completamente i combustibili fossili.

Nella presente tesi, dopo una descrizione delle principali iniziative mondiali, europee e nazionali intraprese al fine di arginare la deriva a cui la terra sembra rovinosamente avviata a causa delle attività umane, si approfondisce l'impostazione delle condizioni di

¹ L'IPCC è il foro scientifico formato nel 1988 da due organismi delle Nazioni Unite, l'Organizzazione meteorologica mondiale e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente, allo scopo di studiare il riscaldamento globale.

offerta a cui stanno puntando negli ultimi anni le principali aziende di pubblica utilità, in accordo con le nuove strategie che puntano alla sostenibilità, al fine di limitare i cambiamenti climatici e le loro rovinose conseguenze. In particolare, si fa riferimento alla Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), che associa le scelte aziendali a principi etici, sociali e ambientali, al fine di generare benefici alla collettività e si mostra uno strumento, il Creating Shared Value (CSV), per la rendicontazione sociale e ambientale da integrare con il bilancio economico delle aziende per la misura dell'apporto che le stesse forniscono allo sviluppo economico e alla qualità ambientale e sociale del Paese in cui operano.

Infine, allo scopo di trattare un caso studio, si fa riferimento al Gruppo Hera S.p.A., leader nel panorama dei servizi pubblici italiani, per il quale la sostenibilità ha un ruolo fondamentale, sia in ambito economico che sociale e ambientale e che, già a partire dal 2011, ha intrapreso un percorso per la definizione di Valore Condiviso da inserire nella rendicontazione di sostenibilità.

1 Le iniziative per un mondo sostenibile e di adattamento ai cambiamenti climatici

1.1 Le iniziative globali per la sostenibilità e di adattamento ai cambiamenti climatici

L'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile

Per lo sviluppo e la crescita economica sono essenziali la produzione di beni e servizi che rendano migliore la qualità della vita. Tutto questo è incompatibile con lo sviluppo sostenibile che richiede di ridimensionare l'utilizzo di risorse naturali e di materiali tossici, la generazione di rifiuti e inquinanti nel corso dei processi di produzione e consumo, in modo da rendere compatibili le quantità di risorse consumate dall'uomo e quelle prodotte dalla terra.

Tale rapporto rappresenta l'"impronta ecologica", che è un indicatore utile per stimare il consumo umano di risorse naturali rispetto alla capacità della Terra di rigenerarle. Pertanto, misura la quantità di superficie di terra e acqua di cui la l'umanità ha bisogno per produrre, con la tecnologia disponibile, le risorse che consuma e per smaltire i rifiuti prodotti. Più è alta, maggiori sono i rischi per la salute del Pianeta: oggi mentre l'uomo non mostra la tendenza a diminuire le sue richieste, la Terra fatica a "stargli dietro", e non è capace di sostituire ciò che egli ha consumato. Attualmente, in un anno l'umanità usa l'equivalente di un pianeta e mezzo: quindi la terra ha bisogno di un anno e sei mesi per rigenerare tutto ciò che utilizziamo in un anno [11].

L'Agenda 2030 [15] è un programma di intervento firmato nel settembre 2015 dai 193 Paesi membri dell'ONU. Essa si pone 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, e 169 traguardi. L'inizio ufficiale delle attività risale all'anno 2016, e la durata è prevista per i prossimi 15 anni, quindi fino al 2030.

Gli Obiettivi dell'Agenda 2030 conseguono ai risultati dello Sviluppo del Millennio, ottenuti mediante l'azione congiunta dei Paesi partecipanti al Piano di sviluppo negli anni 2000-2015. I nuovi obiettivi interessano tutti i Paesi e tutti gli abitanti della terra, su temi essenziali per l'intera umanità, tra cui il contrasto alla povertà, alla fame e al cambiamento climatico.

Pertanto, l'Agenda globale punta a sostenere i tre pilastri dello sviluppo sostenibile:

- crescita economica
- inclusione sociale
- tutela dell'ambiente

che si esplicano in 17 obiettivi, interconnessi e indivisibili, di cui alla figura 1.1, per cui è importante che si ponga l'attenzione a tutti indifferentemente.



Fig. 1.1 Obiettivi dell'Agenda 2030 (Fonte ASviS)

Solo così si può puntare al consolidamento della pace universale mediante la soppressione della povertà, senza cui non vi può essere sviluppo sostenibile.

È importante una gestione sostenibile delle risorse naturali del pianeta con provvedimenti immediati contro il cambiamento climatico per proteggere la terra in modo che essa possa soddisfare le necessità delle generazioni presenti ma anche di quelle future.

L'obiettivo è far sì che tutti gli esseri umani conducano vite prosperose e appaganti e che il progresso economico, tecnologico e sociale si compia in equilibrio con la natura.

Solo così si può assicurare alla società pace, giustizia e assenza di paura e violenza. Lo sviluppo sostenibile non può prescindere dalla pace, né la pace può fare a meno dello sviluppo sostenibile.

Secondo l'Agenda deve essere assicurata grande collaborazione globale fondata sul sostegno da parte di tutti i Paesi, puntando, soprattutto, sui bisogni dei Paesi più poveri e più vulnerabili.

Importante è valutare costantemente i progressi fatti per il raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi entro il 2030. A tal fine la responsabilità è dei governi dei Paesi coinvolti, che effettueranno un'azione continua di *monitoraggio* e *revisione*, a livello globale, regionale e nazionale. Verranno utilizzati idonei indicatori che fanno uso di dati disaggregati di qualità, disponibili, puntuali e affidabili.

conseguito l'obiettivo. Questo scambio era però permesso solo tra Paesi che avessero un rapporto di collaborazione su un progetto per la riduzione delle emissioni.

- il **Clean Development Mechanism** prevede azioni collaborazione tra Paesi industrializzati e Paesi in via di Sviluppo per la portare avanti programmi e progetti per l'attuazione del Protocollo e promuovere lo sviluppo sostenibile. I Paesi sviluppati possono avviare attività per la riduzione delle emissioni in paesi terzi trasferendo tecnologie "verdi" o provvedendo a sviluppare le fonti di energia rinnovabile o valorizzando il patrimonio forestale.

1.2 Le iniziative Europee per la sostenibilità e di adattamento ai cambiamenti climatici

Rapporto "Cambiamento climatico e territorio"

Anche il comitato scientifico dell'ONU sul clima si è interessato del cambiamento climatico prodotto dalle attività umane e dei suoi effetti drammatici su fame e migrazioni. Infatti l'uso non sostenibile delle risorse del pianeta e le sue conseguenze è stato trattato nell'ultimo Rapporto "Cambiamento climatico e territorio" [10], presentato dall'Intergovernmental Panel on Climate Change² (IPCC) (8 agosto 2019).

Il rapporto dà una stima aggiornata delle conoscenze sull'attuale condizione del pianeta e sulle sue probabili evoluzioni, trattando il rapporto tra i flussi di gas serra e gli ecosistemi terrestri, tra l'utilizzo del territorio e la gestione sostenibile dello stesso con riferimento all'adattamento e alla riduzione dei cambiamenti climatici, all'avanzare delle aree desertiche, alla degradazione del suolo e alla sicurezza degli alimenti. Dal documento si ricava che, se non si avviano immediatamente rimedi risolutivi, si corre il rischio che in non più di 12 anni la temperatura media globale superficiale aumenti di 2°C, con danni gravissimi all'ambiente e alla nostra salute, e gravi conseguenze anche su povertà e disuguaglianze

² Il Gruppo Intergovernativo sul Cambiamento Climatico è il foro scientifico formato nel 1988 da due organismi delle Nazioni Unite, l'Organizzazione meteorologica mondiale e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente allo scopo di studiare il riscaldamento globale.

È indubbio che dagli anni '50, si sono verificati cambiamenti climatici che non hanno precedenti. Si sono avuti aumenti delle concentrazioni di gas ad effetto serra, il livello del mare si è alzato, sono aumentate le temperature di atmosfera ed oceani e si sono ridotte le quantità di neve e ghiaccio.

La temperatura atmosferica superficiale degli ultimi tre decenni sulla superficie della Terra è stata più alta rispetto a qualsiasi decennio precedente a partire dal 1850 (come illustrato nella Figura 1.3).

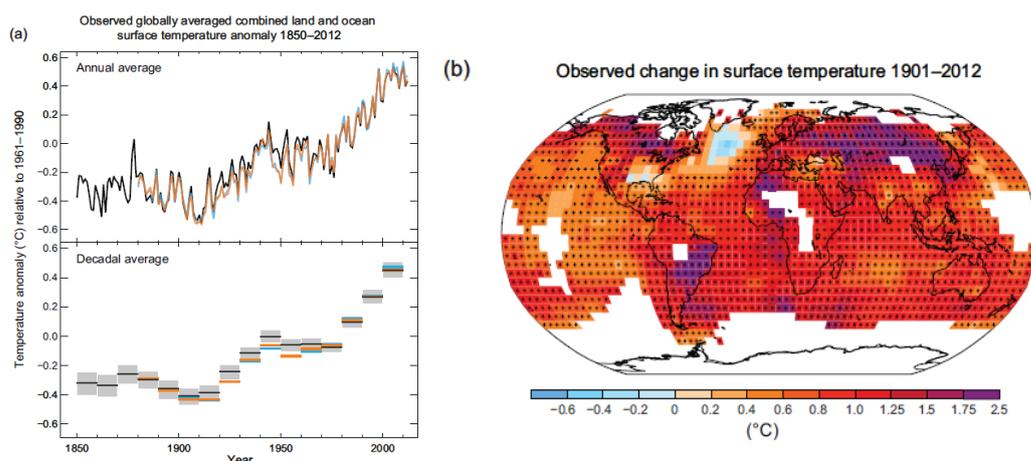


Fig. 1.3(a) Media delle anomalie annuali e decennali di temperatura superficiale osservate dal 1850 al 2012, riferite alla media del periodo 1961-1990. (b) Mappa delle variazioni della temperatura superficiale osservate dal 1901 e il 2012 (Fonte: Contributo del gruppo di lavoro I al quinto rapporto di valutazione dell'IPCC)

Oltre il 90% dell'energia immagazzinata tra il 1971 e il 2010 è stata causata dal riscaldamento degli oceani.

Negli ultimi vent'anni, le calotte glaciali di Groenlandia e Antartide hanno ridotto la loro massa, i ghiacciai si sono ristretti, mentre il ghiaccio marino artico e la copertura nevosa primaverile nell'emisfero nord hanno ridotto la loro ampiezza.

Negli ultimi 150 anni il livello del mare si è innalzato più di quanto non lo abbia fatto nei duemila anni precedenti.

Vari gas dannosi per l'ambiente, quali l'anidride carbonica, il metano, e il protossido di azoto oggi hanno raggiunto livelli molto maggiori rispetto agli ultimi 800.000 anni. A causa dell'uso dei combustibili fossili e alle diverse modalità di utilizzo del suolo, la concentrazione di anidride carbonica è aumentata del 40% dall'età pre-industriale. Per

cause antropiche gli oceani hanno assorbito il 30% dell'anidride carbonica in più subendo un processo di acidificazione.

Purtroppo, è ormai certa l'influenza antropica sul clima, e sulle conseguenze dei cambiamenti avvenuti dalla metà del secolo scorso, dal riscaldamento dell'atmosfera e degli oceani, ai cambiamenti del ciclo dell'acqua, dalla diminuzione dei volumi di neve e ghiaccio, all'innalzamento del livello del mare, e sul verificarsi di eventi climatici estremi. I diversi Paesi non hanno gli stessi obblighi per la riduzione delle emissioni di gas serra. Quelli più industrializzati sono tenuti a riduzioni maggiori, mentre gli altri in alcuni casi possono addirittura per la protezione di boschi, foreste, terreni agricoli che consumano anidride carbonica e guadagnano carbon credit, a fronte di aiuti ai Paesi in via di sviluppo ad evitare emissioni inquinanti, esportando tecnologie pulite. Tutti i Paesi dovranno munirsi di un sistema nazionale di monitoraggio delle emissioni gassose e dovranno creare un sistema globale per neutralizzarle.

Ai fini dell'attuazione degli obblighi e la cooperazione internazionale i Paesi hanno la possibilità di far ricorso ai tre sopra citati strumenti formalizzati all'interno del Protocollo di Kyoto:

- la **Join Implementation** che favorisce la collaborazione tra Paesi.
- l'**Emission Trading** consistente nel trasferimento e acquisto di diritti di emissione tra Paesi.
- il **Clean Development Mechanism** è un sistema di collaborazione tra Paesi industrializzati e Paesi in via di Sviluppo per la conduzione di programmi e progetti finalizzati all'attuazione degli impegni del Protocollo e a dare impulso allo sviluppo sostenibile.

Le previsioni per il futuro, a livello globale, portano ad ipotizzare che anche nel corso del ventunesimo secolo continuerà il riscaldamento degli oceani, continuerà a ridursi il volume globale dei ghiacciai e ad aumentare il livello medio globale del mare e ad aumentare l'anidride carbonica in atmosfera; inoltre, aumenterà anche l'acidificazione degli oceani a causa dell'ulteriore assorbimento di carbonio.

Qualora le emissioni di anidride carbonica venissero fermate la maggior parte delle conseguenze dei cambiamenti climatici avute fino ad oggi perdurerebbero per parecchi secoli. È quindi necessario un impegno molto duraturo per affrontare i cambiamenti climatici e ottenere dei risultati concreti.

Per il Quinto Rapporto di Valutazione dell'IPCC [9], sono stati elaborati 4 scenari, chiamati Representative Concentration Pathways (RCP), identificati dal loro forzante radiativo totale stimato per il 2100, rispetto al 1750 e che prevedono una grande varietà di possibili azioni di riduzione dei cambiamenti climatici.

- RCP8.5 prevede che non si prenda alcun provvedimento correttivo, entro il 2100 le concentrazioni di CO₂ in atmosfera saranno triplicate o quadruplicate rispetto ai livelli pre-industriali
- RCP6.0 (medio-alto) e RCP4.5 (medio-basso) prevedono che prendano alcuni provvedimenti correttivi sulle emissioni. Questi vengono considerati scenari di stabilizzazione.
- RCP2.6 prevede un approccio aggressivo con effetti positivi sulle emissioni di gas serra dopo circa un decennio e l'annullamento in circa 60 anni ed è poco probabile che la temperatura media globale superi di 2°C quella pre-industriale.

L'*adattamento* e la *mitigazione* dei cambiamenti climatici possono portare benefici anche alla desertificazione e al degrado del territorio. Possono inoltre migliorare la sicurezza alimentare ed aiutare la biodiversità aiutando lo sviluppo sostenibile.

La riduzione delle emissioni di CO₂ di circa il 45% entro il 2030 (rispetto ai livelli del 2010) e l'azzeramento entro il 2050, si potranno ottenere solo con cambiamenti solleciti e previdenti in molti settori, come: energia, industria, edilizia, trasporti, ecc., che ci consentiranno di evitare gli scenari peggiori.

Nel Rapporto vengono indicate alcune misure utili allo scopo, tra le quali l'installazione di sistemi energetici a basse emissioni di carbonio e l'ampliamento delle foreste per incrementare la capacità di ridurre l'anidride carbonica in atmosfera.

Pacchetto clima-energia 20-20-20

Per affrontare gli effetti dei cambiamenti del clima, a livello internazionale si sono approvate politiche volte ridurre le emissioni di gas serra e individuare politiche di adattamento a tali effetti.

Con questo fine, nel 2006 è stato approvato dalla Commissione Europea il **Pacchetto clima-energia 20-20-20** [6], contenuto nella Direttiva 2009/29/CE, che prevede misure da adottare nel periodo successivo all'attuazione del Protocollo di Kyoto, per il quale la scadenza era prevista nel 2012.

Le attività del “pacchetto”, sono state avviate nel giugno 2009 e prevedevano i seguenti obiettivi da realizzare entro il 2020:

- la riduzione del 20% delle emissioni di gas serra
- l'aumento del 20% della quota di energia prodotta da fonti rinnovabili
- la riduzione del 20% dei consumi energetici.

Le tipologie di misure previste dal Pacchetto vengono sinteticamente descritte nel seguito:

- **Riforma del Sistema EU-ETS** (European Union - Emission Trading Scheme). Si tratta del sistema che prevede lo scambio delle quote di emissioni di gas serra, per il quale la riforma incentiva tale scambio per la riduzione delle emissioni di carbonio e promuove investimenti a favore.

A tal fine si fa ricorso ad un sistema di aste per l'acquisto delle quote di emissione, con i cui proventi vengono finanziate misure di riduzione delle emissioni e di adattamento al cambiamento climatico.

- **Promozione del sistema “Effort sharing extra EU-ETS”**, cioè la ripartizione degli sforzi per ridurre le emissioni: è un sistema pensato per i settori che non rientrano nel sistema di scambio delle quote (come edilizia, agricoltura, trasporti eccetto quello aereo) per cui ai singoli stati membri viene assegnato un obiettivo di riduzione di emissioni (per l'Italia il 13%).

È stata prevista per gli Stati membri la possibilità di ricorrere a parte delle emissioni consentite per l'anno successivo o di scambiarsi diritti di emissione con possibili crediti per progetti realizzati in paesi terzi.

- **Promozione del meccanismo del Carbon Capture and Storage - CCS (Cattura e stoccaggio geologico del carbonio):** una delle possibili modalità della riduzione della CO₂ in atmosfera è il suo stoccaggio in serbatoi geologici.
A tal fine stata adottata un'apposita direttiva che istituisce un quadro giuridico per lo stoccaggio geologico ecosostenibile di biossido di carbonio (CO₂).
- **Energia da fonti rinnovabili:** l'obiettivo è quello che tramite queste fonti si produca il 20 % di energia nella copertura dei consumi finali (usi elettrici, termici e per il trasporto). Per raggiungere questa quota, sono definiti obiettivi nazionali vincolanti (17% per l'Italia): nel settore trasporti in particolare almeno il 10% dell'energia utilizzata dovrà provenire da fonti rinnovabili.
- **Nuovi limiti di emissione di CO₂ per le auto:** entro il 2020 il livello medio delle emissioni per il nuovo parco macchine è stato previsto essere di 95 gr. CO₂/km, da ottenere con miglioramenti tecnologici dei motori. Una riduzione di ulteriori 10 g dovrà essere ricercata attraverso tecnologie di altra natura e il maggiore ricorso ai biocarburanti. Sono state previste "multe" progressive per ogni grammo di CO₂ in eccesso, ma anche agevolazioni per i costruttori che sfruttano tecnologie innovative e per i piccoli produttori.
- **Miglioramento dei combustibili:** il Parlamento ha adottato una direttiva che fissa specifiche tecniche per i carburanti e un obiettivo di riduzione del 6% delle emissioni di gas serra prodotte durante il ciclo di vita dei combustibili, da conseguire entro fine 2020 ricorrendo, ad esempio, ai biocarburanti. L'obiettivo potrebbe salire fino al 10% mediante l'uso di veicoli elettrici e l'acquisto dei crediti previsti dal protocollo di Kyoto.

Strategia europea per lo Sviluppo Sostenibile

È di grande interesse per l'Unione Europea il problema dei cambiamenti climatici, tanto da avviare ulteriori iniziative al fine di allontanare l'eventualità di scenari catastrofici mettendo le basi per un mondo sostenibile.

Nel 2001 è stata emanata la Strategia dell'UE per lo Sviluppo Sostenibile [8], che è stata rivista nel 2006 e poi nel 2009. Dal 2010 nella strategia Europa 2020 è stato inserito lo sviluppo sostenibile ed hanno assunto un ruolo centrale l'istruzione e l'innovazione, la riduzione delle emissioni di carbonio, il controllo dei cambiamenti climatici e dell'impatto ambientale, ed infine la creazione di posti di lavoro e la riduzione della povertà.

Per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, l'Unione Europea è stata fortemente impegnata ed ha anticipato i tempi includendo gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile in tutte le attuali 10 priorità della Commissione europea:

- occupazione, crescita e investimenti;
- mercato unico digitale;
- rendere l'energia più sicura, economicamente accessibile e sostenibile;
- un mercato interno più profondo e più equo;
- un'Unione economica e monetaria più profonda e più equa;
- un commercio aperto ed equo;
- giustizia e diritti fondamentali;
- migrazione;
- un ruolo più incisivo a livello mondiale;
- un'Unione di cambiamento democratico.

La Strategia presentata dalla Commissione Europea punta alla sua attuazione prevedendo:

- la citata integrazione degli obiettivi dell'Agenda nelle priorità attuali della Commissione;
- una riflessione sullo sviluppo di una visione a lungo termine e sulle priorità da prevedere nelle politiche di settore dopo il 2020, orientando tutte le azioni immediate e nel futuro in modo da tenere conto dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile: la dimensione economica, sociale e ambientale;

- l'impegno ad ottenere il consenso di tutti i paesi membri alla collaborazione nell'ambito dell'Agenda 2030, soprattutto relativamente a settori trasversali, quali l'uguaglianza di genere, i giovani, l'energia sostenibile e l'azione per il clima, gli investimenti, la migrazione e la mobilità;
- un nuovo partenariato, che contribuisca alla nascita di società pacifiche, solide, ricche, ben gestite e resilienti;
- l'inaugurazione di una *piattaforma multilaterale* ad alto livello per agevolare lo scambio delle best-practices per attuare la sostenibilità, a livello nazionale e dell'UE.

Per la prima volta gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono globalmente applicabili a tutti i paesi e l'Unione europea si è impegnata a svolgere un ruolo di apripista per la loro attuazione.

Strategia europea di adattamento ai cambiamenti climatici

Nell'aprile 2013, La Commissione Europea ha adottato la “*Strategia europea per i cambiamenti climatici*” [7], che si fonda sul *Libro Bianco del 2009 “L'adattamento ai cambiamenti climatici: verso un quadro d'azione europeo”* [4], che era stato elaborato con la collaborazione degli stakeholders consultati pubblicamente.

La strategia è composta da più documenti, tra cui la Comunicazione della Commissione Europea, che costituisce la parte principale in cui sono esplicitate le azioni da avviare per il raggiungimento dei tre obiettivi principali:

- incentivare l'azione degli Stati dell'Unione, stimolando tutti ad adottare misure di adattamento e supportandoli finanziariamente nello sviluppo delle loro capacità di adattamento e i loro piani d'intervento;
- azione «a prova di clima» a livello di UE, favorendo maggiormente l'adattamento nei settori più vulnerabili come l'agricoltura, la pesca e la politica di coesione, per far sì che l'Europa possa dotarsi di infrastrutture più sicure, e incoraggiando l'uso ad assicurazioni contro le calamità naturali ed antropiche;

- maggiore consapevolezza decisionale, incrementando le conoscenze e le competenze nel settore dell'adattamento e perfezionando la piattaforma europea sull'adattamento ai cambiamenti climatici.

Un gran numero di Paesi membri dell'Agenzia Europea dell'Ambiente (AEA)³ ha adottato una strategia nazionale di adattamento e ha sviluppato e stanno attuando piani d'azione nazionali di adattamento.

Considerate le caratteristiche e l'estensione degli impatti dei cambiamenti climatici sul territorio dell'Unione Europea, le misure di adattamento devono intervenire ai diversi livelli territoriali, locale, regionale e nazionale.

Tutti i Paesi sono esposti ai cambiamenti climatici, ma alcune aree ne risentono maggiormente a causa delle condizioni climatiche e geografiche, ma anche le condizioni socio-economiche svantaggiate possono rendere un'area più vulnerabile. Ad esempio, il bacino del Mediterraneo, le zone montane, le pianure densamente popolate, le zone costiere, le regioni isolate e l'Artico sono più sensibili. Inoltre, zone urbane spesso non sono provviste degli strumenti per l'adattamento e sono esposte ad ondate di calore, alluvioni, innalzamento dei livelli del mare, ed è proprio in queste aree che è concentrata tre quarti della popolazione europea.

Molti settori economici, come l'agricoltura, lo sfruttamento dei boschi, il turismo, la sanità e la pesca, ma anche i principali servizi essenziali, nel settore dell'energia e acqua, sono fortemente influenzati dai cambiamenti climatici e dai conseguenti impatti. Le modifiche del clima possono comportare la scomparsa della biodiversità e la riduzione della resilienza degli ecosistemi nei confronti degli eventi naturali estremi. A causa degli impatti negativi dei cambiamenti climatici sugli ecosistemi si avranno conseguenze sulla disponibilità delle risorse naturali di acqua e terreno, con pesanti conseguenze sui settori economici più vulnerabili..

Per evitare di mettere a rischio la coesione tra i Paesi dell'Unione Europea, occorre agire sollecitamente per evitare che gli impatti dei cambiamenti climatici aumentino le diversità sociali all'interno dell'Unione, aumentando il disagio nelle aree più esposte e vulnerabili.

³ L'Agenzia europea dell'ambiente (AEA) è un'agenzia dell'Unione europea il cui compito è fornire informazioni indipendenti e qualificate sull'ambiente. Opera con l'obiettivo di favorire lo sviluppo sostenibile e contribuire al conseguimento di miglioramenti significativi e misurabili dell'ambiente in Europa, fornendo ai responsabili delle decisioni politiche e al pubblico informazioni tempestive, mirate, pertinenti e attendibili.

È stato valutato che non procedere all'adattamento ai cambiamenti climatici comporterà un costo minimo per l'Europa pari a 100 miliardi di euro nel 2020 e 250 miliardi di euro nel 2050.

Inoltre, si avranno anche pesanti costi sociali, tanto da poter avere 26000 decessi all'anno per il caldo tra il 2020 e il 2030 e 89000 decessi all'anno entro il decennio 2050-2060.

Solo per contrastare le alluvioni fluviali si dovranno effettuare interventi per 1,7 miliardi di euro all'anno nell' decennio 2020-2030 e 3,4 miliardi di euro all'anno entro il decennio 2050-2060. Tali importi pur apparendo di notevole entità, consentiranno grandi risparmi, poiché ogni euro speso per la prevenzione dalle alluvioni porterebbe un risparmio pari a sei euro che verrebbero spesi per la riparazione dei danni.

Pertanto, fare prevenzione e adattamento ai cambiamenti climatici comporta una forte riduzione delle spese pubbliche per rimediare i danni conseguenza dei cambiamenti climatici.

In conclusione, la Strategia europea di adattamento ai cambiamenti climatici ha la finalità di aumentare la capacità dell'Europa di reagire ai cambiamenti climatici ai diversi livelli territoriali, locale, regionale, nazionale e unionale, mediante una maggiore preparazione e presa di coscienza di tutti i soggetti coinvolti.

Fondamentali per la riuscita della strategia sono le attività di *monitoraggio* e *valutazione dell'adattamento ai cambiamenti climatici* sulla base di indicatori che aiutino a valutare gli sforzi di adattamento necessari e i punti deboli.

1.3 L'Italia e gli obiettivi di sostenibilità e di adattamento ai cambiamenti climatici

La Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e la sua attuazione

Anche l'Italia recependo le indicazioni strategiche europee, si è posta obiettivi per uno sviluppo sostenibile, che punti all'adattamento ai cambiamenti climatici.

Per avviare una politica di sviluppo sostenibile a livello nazionale applicando i principi e gli obiettivi dell'Agenda 2030, recependo le indicazioni fornite dalla Strategia Europea, è stata elaborata la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) [14], alla base della quale ruolo fondamentale è assunto dal valore della sostenibilità, con cui affrontare le sfide globali del nostro Paese, definendo gli orientamenti principali delle politiche economiche, sociali e ambientali.

Il lavoro di definizione della Strategia Nazionale nelle sue linee principali è stato portato avanti dal Ministero dell'Ambiente, dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministero dell'Economia.

Nel corso dello sviluppo sono state coinvolte le amministrazioni centrali e regionali, ma anche il mondo universitario e gli enti di ricerca, oltre cittadini che hanno fornito utili contributi mediante un approccio di tipo bottom up.

Un grande contributo è stato dato anche dall'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS) che ha provveduto alla diffusione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile tra i cittadini per favorirne la partecipazione attiva.

L'Alleanza è stata istituita nel 2016, che ha come fine la propagazione, tra i cittadini e le istituzioni, della conoscenza dell'Agenda 2030 e della consapevolezza della sua importanza per lo sviluppo sostenibile.

L'ASviS ogni anno compone un rapporto contenente un'analisi dello attuazione della Strategia Nazionale e nuove proposte per garantire lo sviluppo economico e sociale del Paese.

La Strategia è composta di sei parti, di cui cinque corrispondenti alle "5P" dello sviluppo sostenibile che troviamo nell'Agenda 2030: *Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership* e la sesta riservata ai *vettori per la sostenibilità*, necessari per il raggiungimento degli obiettivi strategici nazionali.

Ogni area comprende obiettivi considerati strategici per il nostro Paese, connessi agli obiettivi dell'Agenda 2030, e le relative scelte per il loro raggiungimento, che tengono in considerazione i tre pilastri della sostenibilità: ambiente, società ed economia.

Nel documento vengono riportati gli strumenti considerati idonei per l'attuazione della strategia e per ognuno di essi vengono proposti gli indicatori con cui effettuare il monitoraggio dei risultati ottenuti.

Per l'**attuazione della Strategia**, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri è stato istituito un apposito Organo, la **Cabina di regia "Benessere Italia"**⁴, con il ruolo di "coordinamento, monitoraggio, valutazione e miglioramento delle pratiche attuate dai Ministeri nell'interesse dei cittadini". Garantendo un benessere uguale per tutti e sostenibile.

Le macroaree in cui si sviluppa la strategia pongono al centro di tutto l'uomo, puntando a dare impulso a stili di vita sani, con tempi idonei condizioni di vita giuste per tutti, oltre ad una continua azione di formazione. Tutto finalizzato al migliore sviluppo umano con un uso equo sostenibile dei territori, un'ottimizzazione della mobilità e della coesione territoriale, miglioramenti in campo energetico, innalzamento della qualità della vita, passaggio ad una economia circolare (Fig.1.4)

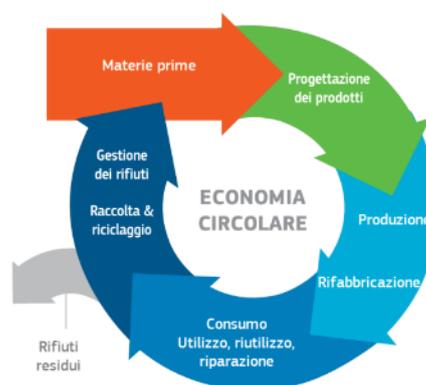


Fig. 1.4 L'economia circolare riduce il fabbisogno di risorse naturali. Fonte: Commissione Europea - Bruxelles 30/01/2019

⁴ La Cabina di regia Benessere Italia è l'organo di supporto tecnico-scientifico al Presidente del Consiglio nell'ambito delle politiche del benessere e della valutazione della qualità della vita dei cittadini, con il compito di monitorare e coordinare le attività specifiche dei Ministeri, assistere le Regioni, le Province autonome e gli Enti locali nella promozione di buone pratiche sul territorio ed elaborare specifiche metodologie e linee guida per la rilevazione e la misurazione degli indicatori della qualità della vita (fonte: www.governo.it).

La Strategia Nazionale di l'adattamento ai cambiamenti climatici e la sua attuazione

L'approccio dell'Italia al problema dei cambiamenti climatici è consistito nella pubblicazione della **Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (SNAC)** [13], in cui sono state definite le azioni e le politiche di adattamento ai cambiamenti climatici.

Le attività per l'elaborazione della Strategia sono state coordinate dal Ministero dell'Ambiente e la Tutela del Territorio e del Mare, a cui è affidata la responsabilità nazionale delle politiche sul clima, come indicato nei documenti europei. La SNAC è stata approvata con decreto direttoriale il 16 giugno 2015 e per la sua attuazione è stato redatto un Piano di Azione, a supporto delle diverse istituzioni chiamate ad intervenire per l'adattamento ai cambiamenti climatici le azioni più efficaci.

La Strategia comprende essenzialmente i seguenti documenti:

- Rapporto tecnico-scientifico che contiene lo stato dell'arte relativo alle conoscenze scientifiche su impatti, vulnerabilità ed adattamento ai cambiamenti climatici;
- Rapporto tecnico-giuridico relativo alla normativa comunitaria e nazionale per l'adattamento ai cambiamenti climatici;
- “Elementi per una Strategia Nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici”.

Il *Rapporto tecnico-scientifico* analizza le vulnerabilità del territorio italiano rivolgendo particolare attenzione alla gestione delle acque e ai rischi conseguenti ai eventi meteorologici estremi, e riporta anche una valutazione dei costi degli impatti del cambiamento climatico. Le conclusioni a cui giunge il rapporto confermano quanto già segnalato dall'*International Panel on Climate Change (IPCC)* e dall'*European Environmental Agency (EEA)*.

Il *Rapporto tecnico-giuridico* analizza la situazione europea e la normativa comunitaria nel settore dell'adattamento ai cambiamenti climatici.

Inoltre, esamina la Strategia europea di adattamento e le strategie nazionali elaborate da altri Paesi europei a partire dal 2005. Infine approfondisce lo studio dei diritti, e degli obblighi normativi oltre alle politiche degli Stati dell'Unione Europea per la valutazione degli impatti e delle vulnerabilità e per l'individuazione delle azioni ai fini dell'adattamento ai cambiamenti climatici. In conclusione è riportato un approfondimento sulla legislazione italiana, attinente ai settori più vulnerabili.

Il documento “*Elementi per una strategia di adattamento ai cambiamenti climatici*” dà indicazioni sulle modalità più idonee per affrontare gli impatti dei cambiamenti climatici in diversi settori socio-economici e naturali, identificando, le vulnerabilità e le azioni per la riduzione dei rischi di eventi meteorologici estremi e dannosi, aumentare la capacità di reazione dei differenti ambienti antropizzati e naturali nonché ricavare vantaggi dalle modifiche al clima.

Questo documento tratta anche il problema dell’influenza dei cambiamenti climatici sul patrimonio culturale, di cui l’Italia è particolarmente ricca.

In conclusione, la SNAC è una sintesi delle conoscenze scientifiche relative ai cambiamenti climatici attesi e alle vulnerabilità degli elementi esposti sul territorio italiano e delle azioni di adattamento utili per affrontare le problematiche evidenziate.

Per l’attuazione della SNAC è stato predisposto il ***Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici*** (PNACC) [12] che si propone come strumento di supporto alle istituzioni preposte ai vari livelli territoriali per la predisposizione dei piani di azione specifici per le diverse aree climatiche, per affrontare nella maniera più efficace possibile le criticità che le caratterizzano, adattando anche le procedure e gli strumenti già in vigore. L’obiettivo generale di adattamento ai cambiamenti climatici si scompone in quattro obiettivi specifici:

- ridurre la vulnerabilità dei sistemi naturali, sociali ed economici agli effetti dei cambiamenti climatici,
- incrementare la loro resilienza,
- ottimizzare l’utilizzo di potenziali vantaggi offerti dai cambiamenti climatici
- agevolare le azioni coordinate ai diversi livelli.

Pertanto, il Piano indica le azioni considerate maggiormente efficaci, le tempistiche per la loro attuazione e gli enti e i soggetti da coinvolgere per la loro realizzazione. Il Piano così organizzato è un utile supporto per i decisori politici che possono basare le loro scelte su elementi scientificamente rigorosi.

Il Piano è organizzato in tre parti:

- Analisi di contesto, scenari climatici e vulnerabilità climatica
- Azioni di Adattamento
- Strumenti per la partecipazione, il monitoraggio e la valutazione

Nella prima parte è riportato lo studio condotto per individuare le *macroregioni climatiche omogenee* per le quali sono previste variazioni climatiche simili, e al cui interno sono identificabili aree, definite *aree climatiche omogenee*, che si potrebbero trovare ad affrontare singolarità climatiche analoghe. È anche contenuta l'analisi della vulnerabilità ai rischi derivanti dai cambiamenti climatici sul territorio nazionale, per identificare le migliori strategie di adattamento.

Nella seconda parte è riportato l'esame delle azioni di adattamento, i soggetti da coinvolgere per l'attuazione della strategia, le risorse da mettere in campo e le relative fonti di finanziamento.

Infine, nell'ultima parte, sono indicate le indispensabili azioni di *monitoraggio e valutazione dell'adattamento ai cambiamenti climatici* e vengono proposti idonei indicatori come previsto dalla Strategia Europea.

2 La gestione sostenibile dei servizi di pubblica utilità

2.1 L'origine delle Public Utilities

Tra i servizi pubblici sono compresi quelli che la pubblica amministrazione gestisce direttamente o tramite un concessionario per mantenerne il controllo, in quanto fondamentali per il benessere dei cittadini. In particolare, si tratta dei servizi appartenenti al settore energetico ed ambientale, con cui viene garantita l'erogazione di energia elettrica, gas e acqua; il governo delle infrastrutture; lo smaltimento dei rifiuti; la manutenzione del verde pubblico; il trasporto pubblico locale.

Sia nella **Costituzione italiana** che nella **Carta dei Diritti dei Cittadini Europei** si parla di servizi di pubblica utilità. Tale riconoscimento legislativo stabilisce i vincoli entro cui tali attività devono essere svolte e assegna un contenuto economico, che le contrappone alle attività della pubblica amministrazione che hanno, invece, un carattere prevalentemente amministrativo. Con l'art. 43 della Costituzione Italiana⁵ il legislatore ha assegnato allo Stato e agli Enti locali il potere di rendere pubbliche le aziende e le attività che per precise ragioni possano rivestire un preminente interesse generale.

Anche la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, all'art. 36⁶, esprime la necessità di garantire a tutti i cittadini l'accesso ai servizi essenziali al fine di favorire la coesione sociale e territoriale.

I servizi d'interesse economico generale, pertanto, sono tutte quelle attività di produzione di beni e servizi che, in un preciso momento storico, nell'interesse generale della collettività e attraverso un provvedimento legislativo, vengono svolte direttamente dalla pubblica amministrazione o da terzi, costituiti da aziende di pubblica utilità che operano sotto il diretto controllo della P.A..

5 Costituzione Italiana, art. 43: "Ai fini di utilità generale la legge può riservare originariamente o trasferire, mediante espropriazione e salvo indennizzo, allo Stato, ad enti pubblici o a comunità di lavoratori o di utenti determinate imprese o categorie di imprese, che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazione di monopolio ed abbiano carattere di preminente interesse generale"

6 Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, art. 36: "Accesso ai servizi d'interesse economico generale. Al fine di promuovere la coesione sociale e territoriale dell'Unione, questa riconosce e rispetta l'accesso ai servizi d'interesse economico generale quale previsto dalle legislazioni e prassi nazionali, conformemente ai trattati".

Le aziende di pubblica utilità, per essere riconosciute tali, devono disporre di tre precisi requisiti:

- il riconoscimento legislativo;
- il contenuto economico;
- l'utilità generale.

Si ha **riconoscimento legislativo** quando i vincoli entro cui una determinata attività deve essere svolta vengono stabiliti attraverso un provvedimento legislativo.

Il **contenuto economico** evidenzia l'utilità, in termini economici, prodotta da attività per il cui espletamento viene fornita delega. Tali attività devono essere in contrapposizione alle attività di carattere amministrativo; infatti queste ultime, proprio per le peculiarità che le contraddistinguono, devono essere svolte esclusivamente dalla pubblica amministrazione.

Infine, l'**utilità generale** riconosce che l'attività svolta è utile per tutta la collettività.

L'evoluzione del concetto di impresa pubblica presenta una profonda connessione con l'evoluzione del mercato. Nei primi anni del '900, vi fu un proliferare di imprese pubbliche, a causa della diseconomicità dei servizi pubblici e, di contro, della sempre più sentita esigenza di garantire alla società i servizi essenziali alla sua crescita. In particolare, in quegli anni, proprio al fine di offrire alla collettività quei servizi ritenuti essenziali, accanto alle imprese pubbliche nazionali si sviluppò un processo di municipalizzazione dei servizi pubblici di natura locale. Il c.d. "socialismo municipale" si fondava sull'esigenza di offrire alla società beni e servizi che non potevano essere forniti da imprese private senza che ciò determinasse prezzi non sostenibili.

Negli anni successivi, invece, la liberalizzazione dei mercati ha determinato l'equiparazione dell'impresa pubblica agli operatori economici intesi in senso classico. Dunque, se in passato le imprese pubbliche erano considerate tali perché svolgevano attività economiche con il fine di soddisfare una pubblica esigenza, oggi, in presenza di mercati del tutto aperti, o quasi, le aziende pubbliche operano anche e soprattutto per conseguire uno scopo di lucro e la loro natura pubblica dipende, quasi in via esclusiva, dalla fonte del capitale sociale.

La concorrenza è il principio superiore che bisogna osservare in materia di contratti pubblici. Infatti, se è importante garantire la massima apertura del Mercato dei contratti che si vanno ad aggiudicare, è altresì necessario favorire l'affermazione del principio di

eguaglianza tra imprese che operano nello stesso mercato, le quali devono poterlo fare alle medesime condizioni.

Per quanto detto, con riguardo alle imprese pubbliche che operano nei settori speciali, non bisogna badare solo alle regole che esse sono chiamate ad osservare nel momento in cui aggiudicano i contratti, ma anche alla libertà che occorre garantire a tali imprese; infatti negli anni esse hanno assunto una prevalente natura privata da un punto di vista non solo formale ma anche sostanziale. Si tratta, del resto, di una disciplina in continua evoluzione, oggetto di ricorrente semplificazione e razionalizzazione.

Come già detto, la gestione dei servizi pubblici essenziali fino ai primi decenni del 900 è stata condotta esclusivamente dallo Stato. Negli anni successivi le Public Utilities sono state interessate da numerosi provvedimenti legislativi di riforma.

A seguito della trasformazione dei processi di gestione dei servizi essenziali, condotti negli anni anche dalle Public Utilities, la maggior parte delle imprese pubbliche statali e locali sono state privatizzate e i mercati nazionali si sono aperti alla concorrenza internazionale. In conseguenza a ciò, si sono affermati nuovi sistemi tariffari sulla base dei costi caratterizzanti le varie strutture societarie.

Nel tempo si è presentata sempre più pressante la necessità di offerte articolate e flessibili, sempre più competitive, assicurate in conseguenza di fusioni aziendali, cessioni, liberalizzazioni e ulteriori iniziative e manovre economicamente rilevanti.

Si arrivò quindi alla creazione di grandi gruppi, risultato della concentrazione di diverse aziende che puntavano ad ampliare il loro mercato, che ottenevano affari in crescita, a causa dell'incremento perenne delle tariffe, e con grande attenzione agli investimenti per l'innovazione. Inizialmente, gli investimenti furono indirizzati principalmente all'esterno delle imprese, ma, successivamente, per ridurre i costi e massimizzare la crescita del valore delle azioni in borsa, molti sforzi furono indirizzati all'ottenimento di una più efficiente organizzazione e al miglioramento degli impianti. Inoltre, al fine di ridurre i costi per il reperimento delle materie prime, si puntò alla creazione di collaborazioni con produttori di energia elettrica o di gas naturale o all'utilizzo di energie alternative e per ridurre il capitale circolante si avviò l'utilizzo di sistemi di fatturazione efficaci ed efficienti.

Le Public Utilities si concentrano comunque sempre più sul cliente, verso il quale venne indirizzata una sempre maggiore attenzione, soprattutto sotto il profilo della

comunicazione volta al coinvolgimento emotivo del potenziale utente (ad esempio, con i temi delle energie pulite e dell'impegno sociale dell'impresa) e sulla cui soddisfazione e fidelizzazione le suddette società lavoravano anche attraverso l'offerta di una gamma sempre più ampia di servizi.

Per più decenni fu al centro del dibattito la necessità di una massiccia privatizzazione dei servizi pubblici essenziali, ma nel 2004 l'Autorità garante della concorrenza e del mercato riferì in Parlamento le proprie deduzioni riguardo ai servizi offerti da grosse imprese, come Ferrovie dello Stato, Poste Italiane, quote di E.N.I. ed E.N.E.L., RAI, Anas, Enav, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato Spa, Eur, Fintecna, ma anche da società minori che si occupavano di servizi pubblici locali nel settore della distribuzione del gas naturale, dell'elettricità, del ciclo dell'acqua o la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti. Si mise in rilievo l'importanza di conservare la natura pubblica per determinate fasi della filiera produttiva, in particolare, per le fasi centrali di trasmissione per l'elevato rischio di fallimento del mercato e di creazione di situazioni di monopolio privato.

L'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (ARERA)⁷. evidenziava con estrema chiarezza nelle Relazioni annuali il predominio dell'Eni e dell'Enel sui rispettivi ex-mercati monopolistici, sia per ciò che riguardava la produzione, sia per le attività di importazione e stoccaggio, sia per le infrastrutture di approvvigionamento; evidenziava, inoltre, i minori investimenti che le imprese privatizzate avevano effettuato rispetto alle attese in tutte le fasi della filiera del gas, sia in quella degli approvvigionamenti e stoccaggio, sia in quella delle infrastrutture di distribuzione, rilevando che tali investimenti non garantivano un "accettabile livello di sicurezza".

L'Autorità definiva fallimentare tutta la politica di liberalizzazione che avrebbe dovuto portare a benefici di prezzo per tutti i consumatori. In realtà, specie per alcune fasce di consumatori e, in particolare, per i piccoli consumatori comprese le famiglie, non si registravano significative diminuzioni delle bollette. I prezzi del gas, ad es., erano rimasti, in generale, superiori alla media europea anche al netto delle imposte, che essendo molto

⁷ L'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente è un'autorità amministrativa indipendente Italiana con la funzione di favorire lo sviluppo di mercati concorrenziali nei settori dell'energia elettrica, del gas, dell'acqua e dei rifiuti urbani.

elevate contribuivano a rendere onerosi i costi; inoltre le tariffe mostravano sensibili e crescenti differenze, in funzione dei consumi, tra le diverse categorie di clienti.

L'Italia inoltre, secondo quanto segnalato da ARERA, continua a subire il grave e irrisolto problema della dipendenza dalle importazioni di energia.

In Paesi come gli Stati Uniti d'America, che hanno già oltre un secolo d'esperienza nell'organizzazione di Public Commission, Regulatory Agencies e così via, si stanno ampliando e consolidando sempre più gli ambiti e i ruoli delle organizzazioni autoformantesi, spontanee o indotte per regolare interessi economici e sociali, l'istituzionalizzazione della Self-regulation, delle associazioni di cittadini, consumatori, utenti. La riscoperta del ruolo originario dell'intervento istituzionale, inteso come intervento sovra-individuale collettivamente riconosciuto, diventa oggi importante. Di fondamentale interesse è infatti captare i bisogni della collettività e delle parti che la compongono, tradurli in bisogni collettivi e organizzarli in domanda pubblica, calibrarla con una propria propensione a pagare per le relative risposte della supply-side, ecc. Un mercato lasciato a se stesso produrrebbe inevitabili discriminazioni di prodotto e di prezzo; di contro, un nuovo mercato regolato dà voce alla domanda organizzata per ottenere soluzioni migliori sul piano dell'efficienza allocativa e produttiva. Un intervento che regoli l'organizzazione della domanda collettiva induce economie di scala, con riduzione del costo medio al crescere della quantità della produzione e della dimensione dell'impresa e di capacità contrattuale nella demand-side che riducono comportamenti discriminatori della supply-side. L'organizzazione della domanda potrebbe, quindi, sviluppare la ricerca di soluzioni adeguate e nel tempo l'incentivo a produrre una gamma di offerte laddove il bisogno e, quindi, la propensione a pagare, sia prevalente.

Il rapporto Top Utility

Il quadro macroeconomico e socio-politico è stato interessato negli ultimi anni da radicali cambiamenti. Tuttavia le utilities, adottando strategie mirate, hanno resistito ottimamente alle criticità del periodo e rimangono un asset strategico per lo sviluppo del Paese.

Le società italiane di pubblica utilità, municipalizzate e non (servizio idrico, energia, rifiuti), sembrano godere di ottima salute. L'ultimo rapporto Top Utility 2019, realizzato

da Althesys⁸, riguardo alle maggiori 100 utility italiane, ha evidenziato che le Utility sembrano funzionare nell'ambito dell'economia italiana.

Sono stati oggetto di analisi, tra l'altro, il fatturato, la qualità dei servizi, l'entità degli investimenti, le capacità comunicative verso i clienti.

Si è pervenuti alla conclusione che le 100 aziende italiane di maggior rilievo nel settore della gestione dei servizi pubblici locali costituiscono il sostegno maggiore del nostro Paese, garantendo lo sviluppo economico, la sostenibilità ambientale e il progresso sociale, grazie ad efficienti infrastrutture e servizi, valorizzando il territorio e portando benefici ai cittadini.

L'esame delle prestazioni delle 100 maggiori imprese definisce dettagliatamente i fattori positivi e quelli che possono incidere negativamente per ogni settore, tenendo in considerazione anche le possibili strategie per il futuro. L'analisi è stata effettuata utilizzando una matrice di 222 indicatori atti a descrivere l'azienda dal punto di vista qualitativo e della quantità di servizi offerti su numerose aree di affari, al fine di fornire una visione complessiva, dal punto di vista analitico, e completa per gli aspetti economico-finanziari, tecnologici, industriali, sociali e ambientali. Le aree di indagine sono state:

- la gestione economica e finanziaria per l'ultimo triennio;
- gli investimenti;
- la pianificazione delle politiche di marketing e di comunicazione, nelle differenti aree, in particolare, verso gli stakeholders;
- lo sviluppo sostenibile;
- il rapporto con i consumatori e con il territorio;
- la tecnologia, la ricerca e l'innovazione.

Il turnover realizzato dalle Top 100 nel 2017 ammonta a circa 112 miliardi di euro, che corrisponde al 6,5% del PIL italiano, con un livello occupazionale di quasi 142.000 persone.

⁸Althesys è una società professionale indipendente, specializzata nella consulenza strategica e nella ricerca nei settori ambiente, energia, utility e infrastrutture.

È chiaro che si tratta di un settore molto attivo, caratterizzato dalla presenza di alcuni grandi gruppi e molte piccole imprese che operano localmente, ed avviato verso un sempre maggiore potenziamento e miglioramento delle prestazioni.

Infatti, sempre maggiore attenzione è rivolta al cliente con un'offerta di qualità crescente dei servizi messi a disposizione dalle utility. Tutto questo ha portato ad una costante crescita del livello di gradimento degli utenti, portando l'indice complessivo di customer satisfaction (ICS)⁹ ottenuto dalle aziende al valore dell'85%. È resa molto agevole l'informazione mediante lo sportello on-line che è diventato il mezzo di comunicazione più utilizzato dagli utenti ed è in crescita anche l'uso di social network e delle applicazioni per smartphone e tablet. Si è così giunti ad un rapporto caratterizzato da maggiore trasparenza da parte delle aziende pubbliche, che rendono disponibili chiare e corrette informazioni, ai sensi delle più recenti normative. Questo è il frutto di un notevole impegno delle aziende negli investimenti in comunicazione e marketing.

Tuttavia, in Italia sono molto numerose le piccole e medie imprese, che operano localmente, di cui oltre la metà non supera i 100 milioni di ricavi. Al contrario le aziende di grandi dimensioni sono ancora poche; infatti poco più del dieci per cento supera il miliardo di euro di ricavi.

Delle utility oggetto d'indagine, la maggior parte, pari al 67% è a capitale interamente pubblico, il 20% è a capitale misto, il 9% è quotato in borsa e solo il rimanente 4% è privato. Le aziende private sono soprattutto monutility che operano nel settore idrico, multiutility ed aziende finalizzate ai servizi ambientali, poche imprese dedicate soltanto alla distribuzione e vendita di gas e, infine, grandi competitor nazionali e internazionali nel settore energetico.

La crescita economica delle local utility, quindi non considerando i grandi gruppi, è stata del 4,2% tra il 2016 e il 2017 (fonte: Rapporto: Top Utility Analisi delle 100 maggiori aziende dell'energia, dell'acqua, del gas e dei rifiuti - VII edizione).

⁹ L'ICS è un indicatore per conoscere non solo il grado di soddisfazione del cliente ma anche il rapporto dell'azienda rispetto il mercato

Queste 100 aziende coprono, complessivamente, gran parte del mercato, in particolare, nel settore della produzione dell'energia elettrica della distribuzione e vendita del gas, vendita dell'acqua e raccolta dei rifiuti¹⁰.

Le prestazioni delle Top 100 sono in netto miglioramento nelle attività di produzione ed erogazione dei servizi nel settore ambientale (gestione del ciclo dell'acqua e raccolta rifiuti); mentre in quello energetico si mantengono sostanzialmente stabili.

Riguardo, in particolare, al servizio idrico integrato, le perdite di rete delle Top 100 rimangono al 30% contro il 38,2% della media nazionale (fonte: Censimento ISTAT delle Acque per uso civile - anno 2015.). Anche in merito alla depurazione i dati sono molto positivi con una percentuale del 91% di utenti collegata ai depuratori, anche se il rendimento degli impianti è peggiorato.

I servizi ambientali progrediscono ancora rispetto all'anno precedente. Aumenta la raccolta differenziata, grazie anche all'adozione di sistemi di raccolta prevalentemente porta a porta.

In relazione alla distribuzione del gas, i tempi medi di esecuzione di lavori semplici e di attivazione della fornitura aumentano rispettivamente da 4,8 a 5,4 giorni e da 3,16 a 3,24 giorni; la percentuale di rispetto dei tempi stabiliti dall'Autorità rimane invece invariata (rispettivamente 97% e 100%) (fonte: Rapporto: Top Utility Analisi delle 100 maggiori aziende dell'energia, dell'acqua, del gas e dei rifiuti - VII edizione).

L'evoluzione del settore dell'energia elettrica non mostra mutamenti evidenti rispetto agli anni precedenti. I tempi di esecuzione dei lavori di non grande complessità sono rimasti stabili (5,9 giorni contro i 5,8 degli anni passati). I tempi di attivazione della fornitura si sono ridotti, ma sono peggiorate leggermente le performance per il ripristino della fornitura dopo un guasto.

Numerosi progressi tecnologici sono stati conseguiti dalle Top 100 nel 2017 a cui è conseguito un aumento degli investimenti in impianti, reti e attrezzature di circa il 25% rispetto al 2016.

¹⁰ Le aziende generano il 50,6% dell'energia elettrica prodotta in Italia, effettuano il 70,2% delle vendite finali (fonte ARERA), ovvero il 42,6% della distribuzione di gas e il 65,6% della vendita (fonte ARERA), oltre al 70,2% della distribuzione dell'acqua (Fonte ISTAT) e il 43% della raccolta dei rifiuti urbani (Fonte ISPRA).

I maggiori investimenti si sono avuti nel settore elettrico e ad opera delle multiutility di maggiori dimensioni con migliore capacità di investimento.

In particolare, nel settore elettrico gli investimenti delle aziende sono cresciuti del 32% rispetto al 2016, mentre quelli delle multiutility del 20,9%. Ottimi risultati sono stati conseguiti anche dalle monoutility dell'idrico, dei rifiuti e del gas. Gli investimenti delle aziende del sistema idrico per migliorare la qualità delle reti e del servizio ai cittadini sono cresciuti del 21,1% rispetto al 2016. Anche le aziende dei rifiuti e quelle del gas hanno incrementato i loro risultati di circa il 15% sul 2016.

Il peso degli investimenti sul fatturato nel 2017 è stato, complessivamente, del 5,1% contro il 4% dell'anno precedente e, comunque, il trend è stato in crescita per tutte le tipologie aziendali.

Nelle strategie per lo sviluppo aziendale delle Public Utility stanno assumendo sempre maggiore rilievo l'innovazione e la ricerca. In particolare, le aziende più grandi sono propense ad utilizzare approcci di collaborazione e di innovazione, anche attraverso cooperazioni con start up portatrici di idee innovative specialmente nel campo delle nuove tecnologie.

In molti casi le attività di ricerca sono condotte sia tramite strutture interne all'azienda che per mezzo di enti e centri di ricerca esterni.

Grande progresso è ormai stato avviato nel settore della digitalizzazione, nella consapevolezza dei vantaggi che Internet e gli strumenti elettronici di analisi dei dati possono garantire nella gestione di un'impresa.

In conclusione, il rapporto Top Utility sottolinea l'importanza del settore dei servizi di pubblica utilità per il nostro Paese. È un settore in cui le aziende sono molto proiettate nel futuro, impegnandosi per il potenziamento di infrastrutture, impianti e reti rendendoli più efficienti anche tramite l'innovazione tecnologica. Il settore è in continua evoluzione con una crescente attenzione verso gli stakeholder. Restano però elevate differenze tra i diversi settori con caratteristiche molto diverse, per cui le performance rimangono piuttosto variegata, pur se le accomuna un crescente interesse per l'innovazione, l'attenzione verso le esigenze e il benessere dei cittadini e la sostenibilità.

2.2 Management sostenibile dei servizi di pubblica utilità e Corporate Social Responsibility

In accordo con le nuove strategie che puntano alla sostenibilità, le aziende di pubblica utilità dovrebbero impostare le condizioni di offerta dimostrando di essere competitive non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale, mediante l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili, in grado di produrre effetti positivi nei confronti dei diversi stakeholders. Alla luce di quanto sopra, per le Public Utilities la responsabilità – economica, sociale e ambientale – è di estrema importanza per i molteplici interessi degli interlocutori aziendali. Esse devono contemperare gli interessi economici dei soci pubblici e privati, ma nel contempo devono curare le attese di qualità del servizio e di rispetto ambientale richiesti dalla collettività di riferimento.

Dunque, ai fini della crescita aziendale e della qualità ed efficienza dei servizi, risultano di fondamentale importanza l'efficienza e il risparmio delle risorse, l'economia circolare, la riduzione delle emissioni atmosferiche, l'innovazione tecnologica, le politiche di genere, di formazione e di sicurezza.

In una prospettiva di crescente apertura dei mercati, la competitività non potrà prescindere dalla qualità di servizi offerti e dalla sostenibilità ambientale delle attività svolte. In tale contesto la competitività non deve ridursi a mero ribasso dei prezzi delle prestazioni, bensì, posto che i servizi ambientali rivestono natura pubblica, il fattore qualità del servizio fornito rappresenta il fulcro di una strategia di mercato vincente, andando incontro alla sostenibilità.

Nello scenario attuale le imprese, nel perseguire quello che è il loro obiettivo naturale, non possono prescindere dall'adottare un comportamento responsabile nei confronti dell'ambiente e degli stakeholders, in particolare dei consumatori, che oggi sono critici ed attenti a tutta la filiera dei loro consumi, non solo dal punto di vista economico, ma anche dell'etica sociale e del rispetto dell'ambiente.

È ormai radicata tra le Utility la consapevolezza sui temi ambientali e sociali, la sostenibilità è intesa come motore di sviluppo non solo delle imprese, ma del territorio e del Paese.

La Corporate Social Responsibility (CSR) [3] o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), è uno degli strumenti strategici attualmente utilizzato al fine di costruire una società più concorrenziale e coesa e per attuare in modo coerente con le più moderne normative il

modello sociale europeo. A partire dal Consiglio Europeo di Lisbona è stato formalizzato l'ingresso della CSR nell'Agenda dell'Unione Europea.

La CSR è un argomento fortemente connesso alla realizzazione delle *buone pratiche aziendali*; basate su metodi in cui nelle strategie aziendali assumono grande rilevanza le tematiche ambientali ed etiche, oltre all'attenzione verso i diritti umani e dei consumatori. Il traguardo che ci si pone è quello di assicurare il benessere della società con grande riguardo per la riduzione degli impatti negativi conseguenti alle attività dell'azienda. Questo si ottiene anche attraverso molta attività di ricerca volta ad individuare soluzioni utili alla sostenibilità sociale e ambientale delle strategie aziendali, puntando con grande responsabilità ed etica ad ottenere quei risultati a lungo termine che la CSR può produrre (Figura 2.1).

La CSR, la cui definizione troviamo anche nel Libro Verde [5] della Commissione Europea (2001), è utilizzata come strumento strategico per valutare la competitività di un'azienda, in quanto tra le caratteristiche e le procedure usate da un'azienda considera quelle che, nel generare risultati a vantaggio dell'azienda, portano giovamento anche al contesto.

Particolare attenzione è rivolta ai rapporti con gli stakeholder: collaboratori, fornitori, utenti, partner, istituzioni locali, con azioni volte a creare loro benefici, puntando a creare un rapporto proficuo per tutti.

La performance di un'impresa oggi viene stimata non solo sulla base di aspetti economici e finanziari, ma anche relativamente al valore ambientale e sociale.

Ultimamente la CSR è sempre più al centro dell'attenzione per l'aumento delle richieste, da parte degli stakeholder di elementi che dimostrino le responsabilità economiche, ma anche etiche e ambientali delle imprese.



Figura 2.1 Elementi caratterizzanti il CSR – Fonte: www.cscliguria.it

Pertanto, all'interno delle aziende il core business è fortemente legato alla CSR, ogni iniziativa è avviata tenendo presente le finalità sociali e ambientali che legittimano l'azienda ad essere considerata competitiva, detentrica di strategie che puntano alla sostenibilità, non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale, che, quindi, hanno conseguenze positive non solo per l'azienda, ma per tutti gli stakeholder. Le imprese rivestono sempre più il ruolo di "istituzione sociale" che con la loro attività condizionano fortemente, talvolta negativamente, l'ambiente in cui operano e che costituisce la fonte delle loro risorse. Per questo è doveroso che nelle proprie strategie tengano conto dei problemi della collettività. Pertanto, si pone sempre più attenzione alla responsabilità sociale delle aziende, che riveste particolare importanza visto che l'impresa è un sistema aperto, che vive di rapporti e relazioni con vari soggetti che dalla loro attività sono condizionati e che, a loro volta, influenzano l'attività imprenditoriale mediante i loro interessi.

Si tratta di "stakeholder" interni o esterni all'azienda (collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali, realizzando nei loro confronti azioni concrete), che sono interessati alle attività aziendali per quanto riguarda il mercato, ma sono per lo più molto attenti anche alle problematiche ambientali e sociali. Elementi economici e non economici influenzano le strategie dell'impresa, determinando reazioni differenti di carattere competitivo, collaborativo, culturale e morale. Se l'impresa è capace di recepire le esigenze dei suoi interlocutori e rispondere adeguatamente con alto livello di responsabilità, sicuramente produrrà benessere.

Pertanto, oggi le aziende, per essere competitive, nelle loro strategie devono armonizzare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali, per favorire lo sviluppo sostenibile. Pertanto la CSR ricopre un ruolo strategico nella gestione d'impresa che porta a considerare, nelle scelte aziendali, principi etici, sociali e ambientali, tali da generare benefici.

Infatti, la responsabilità sociale attuata dall'impresa con un comportamento etico e socialmente corretto, non per semplice rispetto della legge, ma mediante l'inclusione nelle scelte gestionali di principi etici, sociali e ambientali rende competitiva l'azienda producendo risultati positivi, sintetizzati dalla relazione tra CSR e performance, generando benefici interni ed esterni. I benefici interni consistono in un uso più efficiente delle risorse; i benefici esterni, derivanti dal miglioramento della reputazione aziendale

grazie agli effetti della CSR, contribuiscono ad ampliare le relazioni con clienti, investitori, banche, fornitori e concorrenti, ma anche a migliorare il rapporto con i propri dipendenti, aumentando la loro motivazione, l'impegno e la fedeltà, che a sua volta porta miglioramenti finanziari.

Ma i benefici della CSR sono accompagnati da maggiori costi e da una riduzione in entrata dei flussi finanziari; ciò comporta la necessità di stima dell'equilibrio tra costi e benefici, non solo in termini monetari, ma anche con riguardo alle esternalità positive generate che concorrono, insieme alla capacità di generare profitto, a determinare il successo aziendale e la sua competitività.

La CSR è determinata anche dalla capacità di comunicazione del proprio impegno in campo sociale. Infatti, la comunicazione è uno strumento tutt'altro che marginale per l'immagine aziendale, è una componente essenziale nella strategia e organizzazione operativa aziendale e per il successo della politica di responsabilità sociale d'impresa.

Primo impegno sociale di un'impresa è comunicare ogni sua attività caratterizzante la Responsabilità Sociale d'Impresa sia al personale interno che ai portatori di interessi esterni, pertanto la comunicazione è parte integrante e componente indispensabile di ogni politica di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Infatti, la comunicazione di quanto è ricollegabile alla CSR è funzionale ad alimentare la fiducia degli stakeholder e ad eliminare lo scetticismo di cui talvolta soffrono gli interlocutori delle aziende. Pertanto la comunicazione della CSR è parte della strategia aziendale per la creazione e il mantenimento della sua reputazione.

È importante evidenziare che le attività di divulgazione della CSR perché siano efficaci nel migliorare l'immagine dell'azienda, non devono dar l'impressione di essere ambigue e artificiose, perché in questo caso potrebbero addirittura essere dannose facendo crescere il sospetto e la diffidenza nei confronti dell'azienda.

Pertanto, appare sempre più importante la trasparenza nei confronti degli stakeholder da attuare attraverso varie operazioni, tra cui non è da sottovalutare una rendicontazione costante delle proprie attività e delle performance realizzate che sia chiara, completa e attendibile.

A questo scopo, sono disponibili sul mercato vari strumenti di rendicontazione sociale e ambientale. Tale rendicontazione va integrata con il bilancio economico, ed è funzionale a dare una misura di quanto l'impresa contribuisca al benessere collettivo. Quindi

nell'accountability aziendale non si fa riferimento solo alla contabilità economica, ma anche alla rendicontazione sociale, che è quella parte di *accountability* finalizzata a rappresentare l'impegno aziendale nel settore sociale e ambientale accanto a quello economico per l'affinamento dei processi di pianificazione, programmazione e controllo. È attraverso questo tipo multidisciplinare di rendicontazione che l'azienda comunica in maniera del tutto trasparente le sue scelte e i risultati ottenuti con un atteggiamento responsabile ed aperto alle esigenze della collettività.

2.3 Il rapporto tra Corporate Social Responsibility e Creating Shared Value

Le aziende devono dimostrare la qualità dei servizi offerti e la sostenibilità ambientale delle loro attività.

In sintesi, la politica aziendale deve conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio in cui opera, in un'ottica di sostenibilità.

A tal fine si stanno diffondendo vari strumenti di rendicontazione sociale e ambientale da integrare con il bilancio economico, in modo da fornire una misura del contributo che l'impresa apporta alla prosperità economica e alla qualità ambientale e sociale del Paese in cui opera, tra cui la Creazione del Valore Condiviso (Creating Shared Value, CSV). Il concetto di valore condiviso si fonda proprio sulla definizione delle strategie industriali che mettano d'accordo le esigenze economiche dell'azienda con i bisogni sociali ed ambientali.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer, con un lavoro pubblicato dalla Harvard Business Review nel 2011 [19] hanno divulgato tra la comunità internazionale e le imprese il significato della "creazione di valore condiviso".

Il valore condiviso basa il proprio significato sulle relazioni esistenti tra lo sviluppo economico e quello sociale e ambientale che rappresentano anche i tre pilastri dello sviluppo sostenibile. La teoria del valore condiviso stimola le aziende ad un esame e una ridefinizione delle strategie e dei piani industriali, con l'obiettivo di riconoscere le esigenze sociali e ambientali che è opportuno soddisfare e che possano nel contempo rappresentare occasione di business.

Secondo Porter e Kramer [20] il valore condiviso è rappresentato dall'insieme delle politiche e delle azioni che rendono competitiva un'azienda migliorando, contemporaneamente, le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera.

Le imprese, monitorando la società con le sue esigenze di nuovi prodotti e servizi, possono trovare nuove opportunità di sviluppo, far evolvere i propri prodotti ed ampliare il proprio mercato in nuovi settori.

Potrebbe essere difficile tracciare i confini tra lo Shared Value e il Corporate Social Responsibility, in quanto per molti i due concetti potrebbero sovrapporsi essendo almeno molto simili.

Secondo Porter e Kramer [18], invece, i due concetti sono completamente diversi e il primo rappresenta la soluzione al fallimento del secondo.

Spesso le aziende sono portate a fare confusione tra i due concetti. Nella convinzione di creare valore condiviso, tolgono risorse dal proprio business per fare beneficenza senza introdurre l'aspetto sociale e ambientale nel core business. È facendo attività d'impresa e non agendo come enti di beneficenza, che si opera a beneficio all'umanità facendo fronte alle questioni ambientali e sociali. Ma sempre più aziende occupano un ruolo importante nell'affrontare problemi sociali traendo contemporaneamente beneficio per il proprio bilancio, facendo in modo che gli affari funzionino in modo più efficace ed efficiente, creando valore condiviso.

L'errore frequente è considerare che lo Shared Value non porti benefici al core business, ma sia invece generatrice di costi aggiuntivi che disperdono il capitale degli azionisti. Con una visione a lungo termine, ci si accorgerebbe che i problemi sociali molto probabilmente in futuro incideranno negativamente sui profitti dell'azienda, mentre l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di nuove idee con finalità sociali porteranno benefici alla società, ma anche al bilancio dell'azienda.

La Responsabilità Sociale d'Impresa consiste sostanzialmente nel fare investimenti aziendali con fini sociali e ambientali, come ad esempio riciclare i rifiuti, elargire donazioni per cause sociali, assicurare la trasparenza e così via. Il fine del Valore Condiviso invece è in relazione solo con il "core business" dell'impresa, e ricerca un nuovo modello di business, che crei valore condiviso producendo utili per gli azionisti. Quindi la differenza sostanziale tra i due concetti di Responsabilità Sociale d'Impresa e Valore Condiviso è che, nel primo caso, si destinano risorse ad una buona causa,

completamente scollegata dall'attività primaria dell'azienda; nel secondo caso, invece, l'interesse per i problemi sociali e ambientali è connesso con il core business dell'azienda, che punta a creare valore economico.

Alla base del concetto di Shared Value vi è la stretta connessione tra benessere sociale e ambientale e successo economico [17]. Un'azienda, ad esempio, crea Valore Condiviso se sviluppa una tecnologia per la riduzione dell'emissione di gas serra che ha come conseguenza la riduzione dei costi oppure se dedica molta attenzione alla formazione dei suoi fornitori che provengono da paesi in via di sviluppo, aumentando la loro efficienza nella produzione, garantendo così prodotti di qualità e maggiori profitti.

L'inserimento degli obiettivi sociali e ambientali nel core business e nelle strategie dell'azienda comporta che gli obiettivi abbiano un orizzonte temporale molto lungo ed ogni valutazione riguardo il loro raggiungimento e la performance dovrà essere effettuata almeno a medio termine, ma talvolta a lungo termine, dovendo prendere in considerazione non soltanto il profitto immediato, ma anche quello che si attuerà a medio-lungo termine per l'impresa e per tutti gli stakeholder.

La creazione di valore condiviso non corrisponde ad una redistribuzione tra gli stakeholder aziendali del valore economico creato dalle imprese mediante la creazione di posti di lavoro, l'aumento delle retribuzioni, gli acquisti e il pagamento di imposte e tasse, o erogando i profitti a determinate cause sociali, ma consiste nel dotare la società di strumenti e conoscenze utili per rendere migliore la propria condizione e creare valore essa stessa.

Le aziende hanno la possibilità di promuovere il progresso sociale grazie alle loro competenze, capacità e risorse, ma la creazione di valore condiviso è diversa dalla responsabilità sociale, la generosità o la beneficenza. In realtà, corrisponde ad un "comportamento egoistico" con cui si vuole arrivare ad essere considerati competitivi ed ottenere risultati economici, pur se nel raggiungere questi risultati si porta beneficio alla società.

Per la misurazione di tale valore, purtroppo, in letteratura non esiste ancora un modello ufficiale che valuti la corrispondenza tra beneficio sociale e risultati economici. Per questo spesso vengono utilizzati strumenti di misurazione della Responsabilità Sociale d'Impresa [2][2].

3 Il Gruppo Hera S.p.A. e il Creating Shared Value

3.1 Il Gruppo Hera S.p.A.

Il Gruppo Hera S.p.A.[21], nato nel 2002 dall'unione di undici aziende municipalizzate in Emilia-Romagna, è la prima multi-utility italiana operativa nel settore **ambiente** per la gestione dei rifiuti e del sistema idrico integrato, ed **energia** per la distribuzione e la vendita di energia elettrica e gas e l'erogazione di altri servizi, per l'illuminazione pubblica e le telecomunicazioni. Hera offre, quindi, molteplici servizi per i quali ha un approccio di continua evoluzione secondo le cinque leve su cui si basa la strategia del Gruppo: **crescita, efficienza, eccellenza, innovazione e agilità.**

Il **Gruppo Hera è sicuramente leader** nel panorama dei servizi pubblici italiani, infatti circa **9.000 dipendenti** lavorano per soddisfare i bisogni di oltre **4 milioni di cittadini** in **330 comuni dell'Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Veneto.**

Nel settore **ambiente** svolge una funzione fondamentale nella gestione dei rifiuti urbani e speciali di 174 comuni in 4 regioni, servendo una popolazione complessiva di circa 3 milioni di abitanti con 92 impianti.

Nel settore **acqua** gestisce l'intero ciclo integrato, dalla captazione e potabilizzazione alla distribuzione e depurazione.

Nel settore **energia** è tra i maggiori operatori nazionali nella fornitura di gas ed energia elettrica gestendone sia la distribuzione che la vendita. Con oltre 20.900 km di rete gas, serve i territori di Bologna, Ravenna, Forlì-Cesena, Ferrara, Modena, Rimini, Pesaro Urbino, Padova, Trieste e Gorizia.

Nella strategia del Gruppo Hera la sostenibilità ha un ruolo fondamentale, dalla pianificazione al controllo delle attività economiche e costituisce la base dei piani industriali, sia in ambito economico che sociale e ambientale. La strategia del Gruppo Hera S.p.A

Il Gruppo Hera ha da sempre avuto una strategia al centro l'uomo, alla costante ricerca del migliore equilibrio tra tradizione e innovazione produttiva.

Nella gestione dell'impresa ha un approccio *balanced scorecard* (obiettivi bilanciati), che consente di assegnare al management obiettivi di varia natura, economico-finanziaria, ma anche di ricerca e sviluppo, di studio di nuovi e vantaggiosi processi *interni* per una

maggior soddisfazione dei consumatori mediante il perfezionamento dell'offerta e del servizio adattandoli agli utenti e al territorio.

L'approccio utilizzato consente di scomporre la strategia dell'impresa in un insieme di azioni tali da rendere attuabile la loro misurabilità. Per ogni piano risultano individuati: gli obiettivi; le azioni e i programmi utili per il raggiungimento degli obiettivi e le modalità di misura del grado di attuazione di ciascun obiettivo.

Sono poi analizzati i legami tra i diversi piani e i corrispondenti obiettivi, perché un miglioramento ottenuto in un determinato processo, finalizzato al conseguimento di un obiettivo, può portare un miglioramento nel raggiungimento di un differente obiettivo.

Individuando una serie di indicatori utili al monitoraggio della strategia, nella scheda di valutazione bilanciata sono definite le azioni per l'ottimizzazione di ciascun processo. È anche prevista una raccolta e analisi dei dati per la valutazione dei miglioramenti ottenuti. Pertanto, viene attuato un processo di continuo miglioramento di tipo iterativo che genera valore aziendale.

Modello strategico di approccio alle risorse umane

Le attività del Gruppo Hera per la creazione di un modello (Figura 2.1) che sia strategico nell'utilizzo delle risorse umane, possono essere così sintetizzate:

- Valorizzazione delle differenti funzioni dell'azienda, parte di un sistema integrato, per ottimizzare l'intera attività del Gruppo;
- Realizzazione della strategia aziendale attraverso la creazione di un ottimale modello di governance;
- Attrazione e reclutamento di alte professionalità in funzione delle esigenze dell'azienda;
- Organizzazione delle posizioni organizzative ottimale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- Valorizzazione delle diversità per accrescere l'utile scambio fra i diversi generi di competenze e generazioni;
- Promozione del confronto continuo e dello sviluppo delle competenze e professionalità di eccellenza all'interno del Gruppo.



Figura 3.1 Modello di approccio alle risorse umane – Fonte: www.gruppohera.it

3.2 Il Creating Shared Value

A partire dal 2011, nell'ambito dell'approccio CSR, il Gruppo Hera ha intrapreso un percorso per la definizione di Valore Condiviso da inserire nella rendicontazione di sostenibilità con importanti nuove strategie.

Per Hera il CSV è conseguenza di tutte quelle attività economiche che originano **margini operativi** in accordo con **l'agenda 2030**. Tra i molteplici settori previsti ne sono stati individuati tre prioritari, rappresentati anche in Figura 3.2:

- uso efficiente delle risorse, attraverso l'efficienza energetica, la riduzione dell'emissione di gas serra e l'utilizzo di energie rinnovabili;
- innovazione e sviluppo, attraverso l'economia circolare e la gestione sostenibile dell'acqua;
- utilizzo dell'energia nell'ambito dello sviluppo economico, con attenzione per l'inclusione sociale, la diffusione dell'innovazione e della digitalizzazione e la tutela dell'aria e del suolo.



Figura 3.2 Settori prioritari per gli obiettivi dell'Agenda 2030- Fonte: www.gruppohera.it

Il nuovo approccio di Hera al CSV si esplica in attività e programmi che portano miglioramenti alle performance correlate alla sostenibilità ambientale e sociale in linea con le priorità dell'Agenda globale.

Operando nell'ambito dell'economia circolare il Gruppo crea CSV per l'azienda, economizzando risorse naturali, e rispondendo alle principali sfide per lo sviluppo sostenibile del pianeta.

L'economia circolare è il nuovo modello di sviluppo economico che prevede un uso efficiente delle risorse e dell'energia, al fine di evitare la richiesta infinita di risorse che deriverebbe dall'uso di un modello lineare e puntare all'utilizzo delle risorse già disponibili attraverso il **riciclo**, il **riuso** e alla **condivisione**.

Il passaggio ad un'economia circolare consente di perseguire l'obiettivo della sostenibilità del pianeta in ambito ambientale, sociale ed economico, che costituiscono i tre pilastri dell'Agenda 2030.

Il Bilancio di Sostenibilità 2016 di Hera dimostra che il Gruppo si trova in **largo anticipo** rispetto ai tre obiettivi fissati dall'Unione Europea nel 2015 in materia di economia circolare.

Per la transizione verso un'economia circolare Hera è fortemente impegnata nella riduzione dell'utilizzo della discarica per lo smaltimento dei rifiuti, incrementando il riciclo sia degli imballaggi che della raccolta differenziata dei rifiuti e, in generale, nel riuso di qualsiasi prodotto già utilizzato.

Inoltre, il Gruppo Hera è impegnato: nella produzione e nella realizzazione di progetti per la produzione di energia rinnovabile.

Nel 2016 si è, quindi, avviato il percorso di inserimento nella strategia di **Hera del concetto di CSV**, basato sulle indicazioni di Porter e Kramer in accordo con la

comunicazione dell'Unione Europea riguardo alla Responsabilità Sociale. Hera ha individuato una propria idea di CSV, che va ad integrare la rendicontazione di sostenibilità del Gruppo mediante la quantificazione del Margine Operativo Lordo (MOL) generato da attività e progetti di CSV, che rientrano tra tutte quelle attività di economia indicate dalle politiche socio-ambientali a livello mondiale, europeo, nazionale e locale. Questa nuovo approccio alla sostenibilità sociale e ambientale, basato sul concetto di CSV, rappresenta una forte motivazione perché i progetti futuri siano sempre più coerenti con gli obiettivi dell'Agenda 2030 per un mondo sostenibile.

Il nuovo approccio di Hera, in cui la CSR è orientata alla CSV, rappresenta una guida per i futuri investimenti strategici, in cui ruolo essenziale avrà la sostenibilità delle attività dell'azienda. L'obiettivo del Gruppo è puntare ad attività e progetti che migliorino le performance di sostenibilità ambientale e sociale relative prevalentemente ai business gestiti (anche, ma non solo, in relazione alla legge e alla regolazione di settore), generando margini operativi in accordo con le priorità dettate dall'agenda globale. Questo rappresenta un'evoluzione dell'approccio «storico» alla CSR del Gruppo Hera.

Hera è nella possibilità di decidere strategicamente di generare un Valore Condiviso maggiore aumentando la sovrapposizione tra business e priorità dell'Agenda globale.



Figura 3.3 Hera CSV – Fonte: www.gruppohera.it

3.3 La misura del Creating Shared Value del Gruppo Hera S.p.A.

Il Gruppo Hera S.p.A. ha previsto anche un **sistema di misura** del CSV, che consiste in un indicatore, che a partire dalla misurazione del Margine Operativo Lordo ricava il "valore condiviso" come la quota di MOL generato nell'anno che deriva dalle attività del Gruppo rispondenti alle priorità dell'Agenda Globale. Questo indicatore rappresenta una

misura sintetica della trasformazione delle attività di Hera verso uno sviluppo sostenibile e per questo è di grande interesse sia internamente sia per gli stakeholder esterni che effettuano un monitoraggio continuo e dal 2019 è anche oggetto di verifica da parte di una società esterna.

La metodologia di calcolo del MOL “a valore condiviso” prevede un’analisi di tutte le attività del Gruppo tra le quali vengono individuate quelle coerenti con l’agenda 2030 e le aree di azione in cui creano valore condiviso.

Nel 2019 la quota parte di MOL che ha generato “valore condiviso” è stato di 422,5 milioni di euro (il 38,9% del totale), con un incremento del 12,6% rispetto all’anno precedente, a fronte di un incremento complessivo di Gruppo del 5,2%. Questo risultato è molto confortante relativamente al raggiungimento dell’obiettivo che Hera si è posta con il Piano industriale 2019-23 che prevede che al 2023 il 42% del MOL generi Valore Condiviso e, quindi, sia derivante da attività che rispondono alle priorità “dell’agenda globale”.

Il contributo prevalente deriva da attività e progetti riguardanti l’uso efficiente delle risorse, seguiti da quelli relativi all’innovazione e contributo allo sviluppo.

Come si evince dal grafico riportato in Figura 3.4, il MOL generato nel 2019 deriva da attività e progetti coerenti con l’agenda globale” per l’**“uso efficiente delle risorse”**. All’interno dell’area di impatto “Risorse”, è da segnalare la creazione di valore con attività riguardanti l’**economia circolare** e la **gestione sostenibile delle risorse idriche**. Circa il 18% del MOL deriva da attività correlate ad un **“uso intelligente dell’energia”**. Di queste il 69% sono iniziative che mirano alla **promozione dell’efficienza energetica** e la rimanente parte riguarda la **diffusione delle energie rinnovabili**.

Inoltre, Hera produce circa il 14% di MOL, con attività di innovazione e digitalizzazione, mediante la vendita di servizi di telecomunicazione e con il progresso nella digitalizzazione dei processi operativi e dei servizi offerti.

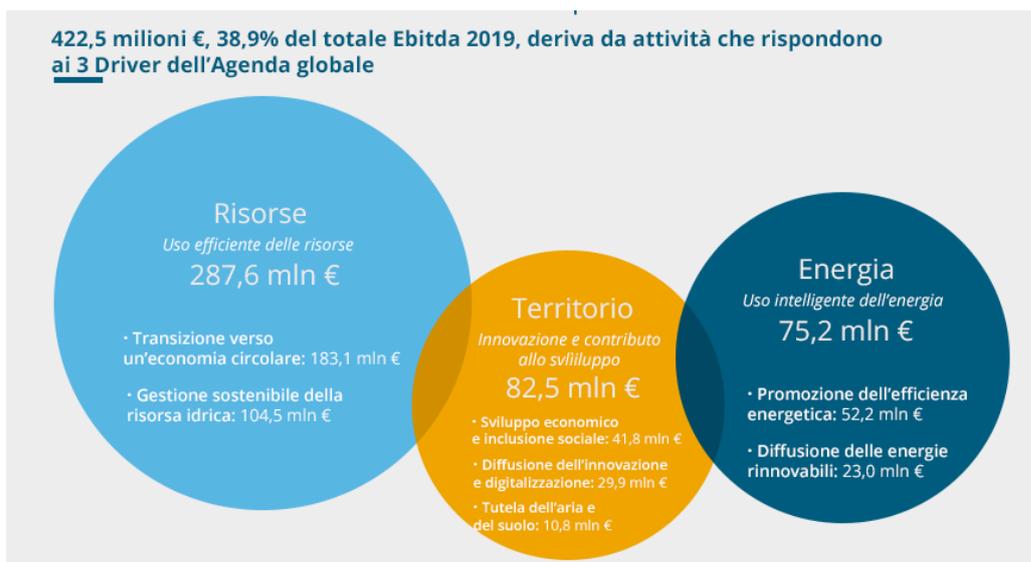


Figura 3.4 Aree di impatto del CSV per settore prioritario – Fonte: www.gruppohera.it

Hera è molto impegnata anche nello sviluppo economico e nell'inclusione social; infatti, una quota parte di MOL è conseguita grazie con la fornitura di servizi di raccolta dei rifiuti urbani eseguiti da lavoratori appartenenti alla categoria dei soggetti svantaggiati con la conseguente riduzione dei costi assistenziali per la Pubblica Amministrazione e un forte contributo all'inclusione sociale.

Infine, in ambito di tutela dell'aria e del suolo la quota più rilevante del MOL deriva dal servizio di teleriscaldamento.

Il totale del MOL a valore condiviso non corrisponde alla somma del MOL delle singole aree di impatto, in quanto alcune attività hanno effetti su più componenti. Ad esempio, la riduzione della produzione di gas serra deriva dalla diffusione delle energie rinnovabili e dalla promozione dell'efficienza energetica.

I passaggi per l'individuazione dei Settori che producono Valore Condiviso, con un'estrema semplificazione, possono essere così sintetizzati:

- analisi delle politiche di indirizzo strategico europee, nazionali e locali
- identificazione degli impegni che ricalcano le linee di intervento contenute nelle politiche
- analisi dei target quantitativi maggiormente significativi per l'attività di Hera

Sulla base degli esiti di dette attività vengono identificate le Aree di Impatto, cioè gli ambiti tematici trasversali che raggruppano più impegni e target. Raggruppando le diverse aree d'impatto in linee di sviluppo strategico per Hera si individuano i settori prioritari.

Il processo descritto è rappresentato anche nello schema di Figura 3.5.



Figura 3.5. Schema del processo per l'individuazione dei Settori Prioritari

Di seguito, in Figura 3.6 si riporta un esempio di applicazione del processo sinteticamente sopra descritto:



Figura 3.6 Esempio processo di individuazione del Settore (target) prioritario per una determinata linea strategica. Fonte: www.gruppohera.it

Conclusioni

Nella presente tesi sono state trattate le modalità con cui oggi le Public Utilities hanno la possibilità di dimostrare la loro competitività con offerte in accordo con le nuove strategie che puntano alla sostenibilità, non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale, con effetti positivi nei confronti dei diversi stakeholders.

Strumento considerato strategico in ambito Europeo è il CSR (Corporate Social Responsibility), ossia la Responsabilità Sociale d'Impresa, che consente di individuare pratiche e comportamenti che un'impresa adotta per ottenere risultati vantaggiosi per se stessa e per il contesto.

A tal fine si stanno diffondendo vari strumenti di rendicontazione sociale e ambientale da integrare con il bilancio economico in modo da fornire una misura del contributo che l'impresa apporta alla prosperità economica e alla qualità ambientale e sociale del Paese in cui opera. Tra questi emerge il concetto di Creazione del Valore Condiviso (*Creating Shared Value*, CSV), che, in un certo senso, supera quello del CSR, in quanto la Responsabilità Sociale d'Impresa consiste nel fare investimenti aziendali con fini sociali e ambientali solo per dare una dimostrazione di attenzione ai problemi sociali e ambientali, senza un nesso con il core business. Il fine del Valore Condiviso invece è in relazione solo con il "core business" dell'impresa; infatti l'obiettivo è creare valore condiviso producendo utili per gli azionisti. Quindi secondo il CSR il destinare risorse ad una buona causa è completamente scollegato dall'attività economica dell'azienda; invece, alla base del concetto di CSV l'interesse per i problemi sociali e ambientali è connesso con il core business dell'azienda, che punta a creare valore economico. Alla base del concetto di Shared Value vi è la stretta connessione tra benessere sociale e ambientale e successo economico.

L'analisi del caso di studio, riguardante l'iniziativa del Gruppo Hera S.p.A. di creare un proprio indicatore di misura del Valore Condiviso, consente di ricavare le seguenti indicazioni riguardo le azioni utili alle aziende per creare Valore Condiviso ed essere competitive nel Mercato delle Public Utility:

- individuare prodotti, servizi e mercati nuovi che rispondano a bisogni sociali non ancora soddisfatti;

- ridefinire i processi produttivi nell'ottica di quella massimizzazione del valore sociale e ambientale che aumenti contemporaneamente l'efficienza e riduca i costi;
- incentivare lo sviluppo di mercati territoriali attraverso attività per promuovere lo sviluppo locale.

Negli ultimi anni sono stati fatti grandi passi avanti nella direzione della sostenibilità a livello mondiale e, in particolare, l'Italia si è distinta per i brillanti risultati ottenuti. Purtroppo, gli ultimi avvenimenti, riguardanti la pandemia da Covid19, hanno avuto un gravissimo impatto sul capitale economico, umano, sociale. Il coronavirus rischia di farci fare passi indietro, perdendo i progressi fatti negli ultimi anni per lo sviluppo sostenibile. Il Covid19 e le misure messe in atto per limitarne la diffusione hanno provocato una profonda crisi che richiede l'adozione di azioni immediate che spingano in avanti il Paese, evitando di tornare semplicemente al passato [1].

Bibliografia

- [1] Asvis, *Rapporto "Politiche per fronteggiare la crisi da COVID-19 e realizzare l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile"*, 5 Maggio 2020
- [2] Bagnoli L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Franco Angeli, 2010
- [3] Brunella Arru, *La responsabilità sociale Evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, FrancoAngeli, 2017
- [4] Commissione Europea, *Libro Bianco - L'adattamento ai cambiamenti climatici: verso un quadro d'azione europeo*, Brussels, 1 aprile 2009
- [5] Commissione Europea, *Libro Verde*, Brussels, 18 febbraio 2015
- [6] Commissione Europea, *Pacchetto clima-energia 20-20-20*, Direttiva 2009/29/CE
- [7] Commissione Europea, *Strategia Europea di Adattamento al Cambiamento Climatico*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, Strasburgo, aprile 2013
- [8] Commissione Europea, *Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, Strasburgo, 22 novembre 2016
- [9] Intergovernmental Panel on Climate Change, *Climate Change - The Physical Science Basis*. Contributo, Quinto Rapporto di Valutazione sul clima - Sintesi per i Decisori Politici, 2014
- [10] Intergovernmental Panel on Climate Change, *Rapporto "Cambiamento climatico e territorio"*, 8 agosto 2019
- [11] McKinsey Global Institute, *Urban world: Cities and the rise of the consuming class*, Report 2012
- [12] Ministero dell'Ambiente e la Tutela del Territorio e del Mare, *Piano Nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici*, bozza luglio 2017
- [13] Ministero dell'Ambiente e la Tutela del Territorio e del Mare, *Strategia Nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici*, decreto direttoriale n.86 del 16 giugno 2015
- [14] Ministero dell'Ambiente, dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dal Ministero

- dell'Economia, *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, presentata al Consiglio dei Ministri il 2 ottobre 2017 e approvata dal CIPE il 22 dicembre 2017
- [15] ONU, *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, Settembre 2015, Assemblea Generale dell'ONU - Settantesima sessione, 25 settembre 2015
- [16] ONU, *Protocollo di Kyoto per contrastare il cambiamento climatico*, Conferenza delle Parti "COP3" della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC), Kyoto, 11 Dicembre 1997.
- [17] Porter M. E., Hills G., Pfitzer M., Patscheke S., Hawkins E., *Measuring Shared Value. How to unlock value by linking social and business results*, FSG 2011
- [18] Porter M. E., Kramer M. R., *Strategy and Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in "Harvard Business Review", 2006, pp.77-92
- [19] Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value*, in "Harvard Business Review", Gennaio/Febbraio 2011, pp.62-77
- [20] Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review (gennaio/febbraio 2011)
- [21] Sito Internet del Gruppo HERA S.p.A.: www.gruppohera.it