



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e gestione delle imprese

La gestione del cambiamento nell'era della
sostenibilità trainata dalla transizione verde
e digitale: caso Intesa Sanpaolo S.p.A.

Prof. Luigi Nasta

RELATORE

Vito Salvia-275761

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. Purpose aziendale.	3
1.1. Importanza della definizione della <i>vision, mission e purpose</i> per un'impresa.	3
1.1.1 <i>Vision.</i>	4
1.1.2 <i>Mission.</i>	4
1.1.3 <i>Purpose.</i>	4
1.2 Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (<i>SDGs</i>).	7
1.2.1 Focus <i>SDGs</i> .	8
1.2.2 Strategie <i>ESG</i> , creare valore sostenibile e competitivo.	10
1.2.3 Autonomia nell'utilizzo delle strategie <i>ESG</i> .	11
1.3. Responsabilità sociale dell'impresa.	12
1.3.1 <i>Corporate Disclosure.</i>	13
1.4. Teoria delle <i>triple botton line</i> : integrazione per un modello di sviluppo sostenibile.	14
1.5. <i>Business model</i> sostenibile e digitale.	15
1.5.1 L'impatto dell'incertezza nei modelli di business.	16
1.5.2 Il lavoratore al centro dei nuovi modelli di business: <i>Il job crafting.</i>	17
2. La gestione del cambiamento e l'ambiente esterno aziendale: il mercato europeo.	19
2.1. L'evoluzione di un'impresa e l'importanza dell'analisi dell'ambiente esterno.	19
2.1.1 Il contesto ampio.	20
2.1.2 L'ambiente competitivo.	20
2.1.3 <i>PESTEL.</i>	21
2.1.4 Come elaborare una strategia ottimale.	22
2.1.5 <i>Business Model Canvas.</i>	24
2.1.6 L'importanza di una <i>value proposition</i> vincente.	27
2.2. L'impegno dell'UE.	29
2.2.1 La doppia transizione in UE.	29
2.2.2 Regolamentazioni sull'intelligenza artificiale in UE.	31
2.2.3 <i>Roadmap</i> per la sostenibilità.	32
2.3. Modelli aziendali per la gestione del cambiamento.	33
2.3.1 Modello di <i>Lewin.</i>	33
2.3.2 7 S di <i>McKinsey.</i>	35
2.3.3 Modello di <i>ADKAR.</i>	36
2.3.4 <i>Framework</i> di <i>Kübler-Ross.</i>	37
2.3.5 Modello di transizione di <i>Bridges.</i>	38
2.3.6 Metodologia di gestione del cambiamento di <i>Satir.</i>	39
3. Digitalizzazione e gestione del cambiamento nel sistema bancario italiano.	41
3.1. Reportistica per una crescita sostenibile.	42
3.1.1 Obblighi per le imprese non finanziarie e per le imprese finanziarie.	44

4. Caso di studio: Intesa Sanpaolo S.p.A.	46
4.1 Descrizione dell'azienda.	46
4.1.1 <i>Value proposition.</i>	47
4.1.2 Nuovo modello organizzativo del lavoro.	48
4.1.3 Gli obiettivi di sostenibilità del gruppo.	49
4.2 Reportistica sostenibile.	50
4.2.1 La Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF).	50
4.2.2 <i>Climate Report.</i>	51
4.2.3 <i>Principles for Responsible Banking (PRB Report).</i>	52
4.2.4 <i>Green Bond Report.</i>	54
4.2.5 Report di impatto ex-ante finanziamenti al non profit.	55
5. Conclusioni.	57
6. Indice tabelle e figure.	59
7. Sitografia.	60
8. Bibliografia.	62

INTRODUZIONE

In un'epoca segnata da profondi mutamenti socio-economici e ambientali, il concetto di sostenibilità assume un ruolo cruciale nella definizione delle strategie aziendali. La presente tesi si propone di esplorare come le aziende, guidate da un'imperativa transizione verso pratiche sostenibili e digitali, gestiscano il cambiamento in un ambiente sempre più competitivo e regolato. Il caso di Intesa Sanpaolo S.p.A. offre un esempio concreto di questa evoluzione, riflettendo le sfide e le opportunità che emergono dalla doppia transizione verde e digitale nel settore bancario e come un modello di *business* flessibile possa aiutare nel prevenire situazioni di crisi. Attraverso questa analisi si mira a dimostrare come un'approccio proattivo alla gestione del cambiamento possa non solo rispondere alle pressanti questioni ambientali e sociali, ma anche generare significativi vantaggi competitivi.

L'obiettivo principale di questo lavoro è quindi duplice: da un lato, illustrare le modalità con cui Intesa Sanpaolo ha implementato le strategie di sostenibilità e digitalizzazione nel proprio modello di business gestendo i vari periodi di cambiamento interni ed esterni che interessano la sfera economico-sociale oltre che del settore di appartenenza; dall'altro, come valutare l'efficacia di tali strategie nel promuovere una crescita sostenibile che possa essere esemplare con una comunicazione efficiente e veritiera con i vari *stakeholder*.

Questa tesi vuole dare risposta ad un'interrogativo che ha assunto un'importanza sempre maggiore negli ultimi due decenni.

L'interrogativo è stato ed è tuttora il seguente:

Quali sono le pratiche che un'impresa può adottare per garantire la propria resilienza e prosperità in un ambiente imprenditoriale dinamico e in rapida evoluzione?

La struttura della tesi si compone di quattro capitoli. Nei primi due capitoli viene effettuata un'approfondita analisi della teoria con riferimenti alle definizioni, ai concetti e ai *framework* che riguardano il *purpose* aziendale, l'analisi dell'ambiente esterno, i modelli di gestione del cambiamento e con una focalizzazione sulle regolamentazioni nel mercato europeo in materia di transizione *green* e *digital*. Il terzo capitolo descrive lo sviluppo del settore bancario italiano negli ultimi due decenni guidato dalla transizione digitale e dalla finanza sostenibile facendo riferimento agli obblighi di reportistica sostenibile derivanti dai regolamenti europei. Nel quarto capitolo si analizza qualitativamente il gruppo Intesa Sanpaolo dove nella parte iniziale

viene descritta l'organizzazione e nella seconda parte vengono analizzati vari documenti di reportistica per ottenere dati sull'impegno nell'innovazione e nella sostenibilità dell'azienda.

1. Purpose aziendale.

Durante l'ultimo decennio del secolo passato è sorto nella letteratura, un nuovo interrogativo. Le aziende oramai divenute mature riuscivano ad ottenere dei risultati sempre migliori dato lo sviluppo economico e sociale di molti paesi nel mondo.

Gli economisti iniziarono a chiedersi quale dovesse essere la direttrice che avrebbe reso queste aziende ancora più competitive e in linea con lo scenario sociale che oramai stava cambiando dato l'utilizzo di internet, sempre più alla portata di tutti, con la nascita dei primi blog che permettevano a tutti di esprimere le proprie considerazioni anche in merito a prodotti e servizi offerti dalle grandi imprese e soprattutto dalle azioni intraprese da quest'ultime (Pascarella & Froham, 1989).

I problemi collegati alla scarsità e allo sfruttamento delle risorse ambientali, la crescente attenzione verso il *climate change*, iniziavano a diventare il soggetto predominante nella mente dei consumatori.

Le aziende hanno dovuto iniziare a concepire una visione più ampia dei propri business non riducendo le proprie scelte solamente al profitto che avrebbero garantito nel breve periodo. Il concetto di 'scopo', *purpose*, iniziò a prendere piede nel dibattito filosofico-economico. Le aziende hanno iniziato ad includere nei propri valori e nei loro obiettivi a lungo termine gli impatti positivi che vogliono generare nella società, cercando di spiegare come creano valore per tutti e non solo economico per sé stesse.

1.1. Importanza della definizione della *vision*, *mission* e *purpose* per un'impresa.

È possibile definire, a grandi linee, un'impresa dall'utilizzo di tre caratteristiche principali, le quali sono:

1. *Vision*
2. *Mission*
3. *Purpose*

Queste tre caratteristiche sono strettamente interconnesse e soprattutto interdipendenti; infatti, sono contenuti fondamentali del piano di impresa, sul quale basare le azioni da intraprendere (Caroli, 2021).

1.1.1 Vision.

La visione aziendale esprime ciò che un'impresa vuole essere nel futuro prendendo in considerazione gli obiettivi sui quali la stessa organizza le proprie risorse e stimola il proprio personale per proseguire con i loro compiti, integrando i valori aziendali. La vision dura nel tempo ed è fonte per la coerenza delle azioni che l'impresa intraprende durante tutto il suo ciclo di vita.

Una vision vincente deve essere coinvolgente, coraggiosa, appassionante e innovativa. La sua sola esplicitazione deve condurre il pensiero dall'astrattezza visionaria alla concretezza.

1.1.2 Mission.

La missione aziendale deve essere origine di motivazione per tutti i portatori di interessi nei confronti dell'azienda, ma a differenza della visione aziendale, ha una solida implicazione operativa poiché orienta il management e le varie risorse umane nella loro routine quotidiana ed è soggetta a mutamenti ricorrenti.

1.1.3 Purpose.

Il *purpose* non ha avuto una descrizione molto dettagliata nella letteratura accademica poiché si faceva spesso riferimento alla vision aziendale per spiegarlo, trattandoli quasi come sinonimi, poiché quest'ultima più intuibile.

Dal punto di vista degli operatori, è stato descritto come l'aver un'utilità inequivocabile, consapevole e spesso liberatoria e dal punto di vista aziendale dare almeno l'apparenza di avere uno scopo alto per la società e il target di riferimento. In sintesi, questo concetto è cosa l'impresa vuole lasciare alla società, il contributo che lascia a quest'ultima, migliorandone le condizioni di esistenza.

La *Purpose-Driven Organization* è stata quindi definita come la caratteristica dell'impresa che orienta l'organizzazione agli obiettivi, tramite una gestione efficace degli stessi, non per creare valore economico ma per ottenere un *plus* per la società (Pascarella & Froham, 1989).

Definire uno 'scopo alto' per la società è un'analisi attenta che un'impresa deve affrontare.

Il purpose è quindi di recente definizione in quanto fino a qualche tempo fa le aziende pensavano esclusivamente al profitto, mentre adesso si pensa più al raggiungimento di uno o più obiettivi dei quali può beneficiare una platea di soggetti *stakeholder*.

Esso, in sintesi è uno scopo reale attraverso il quale si possano migliorare le condizioni della collettività: esso deve essere un concetto cruciale, concreto e sentito a tutti i livelli dell'azienda.

1.1.4. Interconnessione delle tre caratteristiche.

La vision e la mission devono essere coerenti, seguendo una logica ben chiara e definita poiché, in sinergia, costituiscono la *brand identity* aziendale. L'identità del marchio è la risultante che i clienti percepiscono ed è quindi la connotazione principale per differenziarsi dalla concorrenza. Nella definizione della visione e della missione aziendale si ha quindi una rappresentazione degli ideali che costituiscono sia la *brand identity* che la *business ethic* da seguire (Caroli, 2021). Quest'ultima è prevalentemente ricollegata al *purpose*, fondamentale in quanto può impattare vari aspetti della vita di un'impresa, avendo ripercussioni anche sulle sue performance: un'azienda il cui *purpose* viene ben visto dagli stakeholders e più in generale dalla società, può rappresentare un vantaggio competitivo sotto più fronti, a partire dal raggiungimento di più clienti fino ad arrivare all'ottenimento di più finanziamenti.

Nell'ottica di ottenere una buona performance rispettando un determinato *purpose*, negli anni si è sviluppato anche il concetto di ottenere un'impresa sostenibile, superando la concezione passata per la quale scopo ultimo dell'azienda fosse esclusivamente quello di creare profitto, anche a discapito di terzi. L'impresa è infatti un sistema organizzato per la realizzazione di attività finalizzate al raggiungimento di determinati obiettivi, composto da un insieme di attori e risorse e che è interdipendente con soggetti esterni. Da questa definizione si può partire per capire come mai un'impresa debba essere sostenibile e soprattutto perché la sostenibilità rappresenta un vantaggio, specialmente nel lungo termine. Un esempio che fa concepire l'importanza di implementare azioni che abbiano conseguenze positive per la comunità è dato dall'azione dell'azienda americana nel settore del *beverage*, PepsiCo, la quale ha intrapreso nel 2006 un nuovo modello di business detto: *Purpose with Performance (PwP)*. Il *PwP* di Pepsi riflette come l'obiettivo dell'azienda fosse quello di allineare la crescita e il successo finanziario dell'azienda con l'impatto ambientale e sociale positivo.

Nella pratica, PepsiCo ha analizzato tre aree di interesse e per ognuna ha integrato azioni per garantire sostenibilità al proprio modello di business.

Le tre aree di interesse sono state le seguenti:

1. **Prodotti:** si è ampliato il portafoglio dei prodotti includendo opzioni più salutari, riducendo grassi saturi, zuccheri aggiunti e sodio. Ad esempio, ha lanciato versioni con meno calorie delle sue bevande e ha collaborato a iniziative per ridurre le calorie consumate dagli americani.
2. **Pianeta:** si sono adottate misure per ridurre le emissioni di gas serra, migliorare l'efficienza idrica e riducendo i rifiuti. Ha anche lavorato per migliorare la sostenibilità delle sue pratiche agricole, coinvolgendo gli agricoltori nel suo *Sustainable Farming Program*.
3. **Persone:** PepsiCo ha investito in programmi per migliorare le condizioni di lavoro e supportare le comunità locali, come l'accesso all'acqua potabile e l'educazione alimentare.

Nel 2017, l'azienda nel suo report per la sostenibilità ha evidenziato come queste iniziative non solo avessero contribuito a rispondere alle sfide globali ma anche a rinforzare la posizione della stessa sul mercato garantendo una crescita del valore aziendale per gli *shareholder*¹. Si è dimostrato un impegno per la sostenibilità che potesse andare di pari passo con una solida performance finanziaria, riflettendo una crescita responsabile e sostenibile e riaffermando il proprio impegno a lungo termine verso una strategia aziendale che rispetti e promuova un impatto sociale positivo accrescendo l'etica aziendale (PepsiCo, 2018).

La *business ethic* è fondamentale, seguire comportamenti in linea con la *corporate social responsibility* e osservare gli obiettivi *SDGs* è oramai doveroso; in questo vengono in aiuto le strategie *ESG (Environmental, Social e Governance)* e una giusta proiezione del proprio *purpose* aziendale. Il tema della transizione verde e digitale sono cardini imprescindibili nello scenario odierno, diventando sfide importanti per le imprese che devono adottare strategie di gestione del cambiamento ottimali per non soccombere, cercando di seguire una linea di valori sociali ben progettata.

¹ Fig.1

Fig.1: 2017 Financial Performance, PepsiCO, Inc.



Fonte: “Performance with Purpose”, Sustainability Report 2017, PepsiCo.

1.2 Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Il fallimento dei ‘Millenium Development Goals’, dove vennero descritti 8 macro-obiettivi da raggiungere entro il 2015, non fu totale poiché da questo si decise di intraprendere un percorso più dettagliato per una crescita sostenibile (Diouf, 2019). Al termine prefissato, dato il mancato raggiungimento della totalità degli obiettivi, si è deciso di stilare una agenda più ambiziosa e dettagliata per cercare di portare a termine tutti i nuovi obiettivi, usufruendo degli insegnamenti dagli errori precedenti. I primi passi su quest’ottica sono iniziati nel 1992 al ‘Summit della Terra’² dove 178 paesi avevano deciso di adottare prendere in considerazione la tutela dell’ambiente seguendo un’agenda stilata dato l’inizio del nuovo millennio, ‘Agenda21’. Negli anni successivi molte sono state le iniziative per promuovere una crescita ecosostenibile

² ‘Summit della Terra’ tenutosi nel 1992, dal 3 al 14 giugno a Rio de Janeiro è stato la prima conferenza a livello mondiale dei Capi di Stato per affrontare tematiche inerenti all’ambiente e la sua difesa.

dell'economia dei vari paesi, tutte concluse con il mancato raggiungimento della totalità degli obiettivi prefissati.

A New York il 25 settembre 2015 si tenne un Summit dell'ONU dove 193 Paesi e leader da tutto il mondo hanno deciso di adottare 17 obiettivi comuni per uno sviluppo sostenibile per il 2030 '*Sustainable Development Goals- SDGs*' descritti nella '*Agenda for Sustainable Development*'.

Questi 17 obiettivi, chiamati anche *global goals*, trattano tematiche quali la povertà, le ineguaglianze, il cambiamento climatico, il preservare l'ecosistema ambientale, l'adottare sistemi di educazione e sanità accessibili a tutti e di qualità e costruire solide istituzioni e collaborazioni (Barbero Vignola et al., 2023). Si propone un progetto condiviso a livello mondiale, indipendentemente dalla propria provenienza geografica per la pace e la prosperità della società e la salvaguardia pianeta per garantire un prospettive migliori alle generazioni future, cercando di ottimizzare i processi e rendere la vita degli esseri umani conforme alla sostenibilità nel tempo con una gestione delle risorse efficiente e circolare.

Vengono definite 5P che rappresentano i concetti chiave degli obiettivi, le quali sono:

1. Persone
2. Prosperità
3. Pace
4. Partnership
5. Pianeta

1.2.1 Focus *SDGs*.

I 17 *global goals*³ riguardano le varie tematiche e problematiche che il mondo sta e dovrà affrontare. Mitigare le problematiche future con azioni nel presente può aiutare a gestire i futuri rischi per la collettività. L'Unione Europea si sta muovendo con l'applicazione di strategie che possano portare a termine quelli che sono gli *SDGs* prefissati ma, senza l'attenzione anche da parte degli altri soggetti quali le aziende, le altre istituzioni e le singole persone, gli sforzi dell'UE saranno vani. L'impegno dell'Unione Europea nell'implementare l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, evidenziandone i progressi e le strategie in varie aree chiave sono

³ Tabella 1

riportate annualmente in vari report che assicurano una comunicazione efficace. Un'impresa sostenibile deve prendere in considerazione questi obiettivi, per realizzare il proprio scopo ed essere coerente per non soccombere nel tempo e quindi per essere sostenibile con una visione a lungo termine.

GOAL 1	Sconfiggere la povertà
GOAL 2	Sconfiggere la fame
GOAL 3	Salute e benessere
GOAL 4	Istruzione di qualità
GOAL 5	Parità di genere
GOAL 6	Acqua pulita e servizi igienico-sanitari
GOAL 7	Energia pulita e accessibile
GOAL 8	Lavoro dignitoso e crescita economica
GOAL 9	Imprese, innovazione e infrastrutture
GOAL 10	Ridurre le disuguaglianze
GOAL 11	Città e comunità sostenibili
GOAL 12	Consumo e produzione responsabili
GOAL 13	Lotta contro il cambiamento climatico
GOAL 14	Vita sott'acqua
GOAL 15	Vita sulla Terra
GOAL 16	Pace, giustizia e istituzioni solide
GOAL 17	Partnership per gli obiettivi

Tabella 1. SDGs, Agenda 2030

Lo sviluppo sostenibile a livello mondiale è quindi centrale e il coordinamento e la cooperazioni tra le istituzioni è di fondamentale importanza (Eurostat, 2023).

L'UE vuole quindi promuovere uno sviluppo sostenibile tramite il coinvolgimento pieno di tutti gli stati membri. Il seguire questa agenda comporta una particolare attenzione a quelli che sono i cambiamenti e le crisi che si presentano. Le pandemie e il cambiamento climatico sono solo alcune tra le risultanti di un impatto negativo che l'uomo sta avendo sul pianeta e la messa in atto di strategie per un futuro migliore è apparsa doverosa.

Oggi l'Unione Europea si presenta pronta per affrontare queste sfide grazie alla transizione verde e digitale nell'implementazione di azioni per raggiungere i risultati prefissati

nell'Agenda 2030 (Publications Office of the European Union, 2023). Le strategie di implementazione di questi sono riassunti in 5 step:

1. *Approccio "Whole-of-government"*: Questo approccio enfatizza l'importanza di una strategia integrata e collaborativa tra diversi livelli di governo e settori per realizzare gli SDGs. Coinvolge la società civile, il settore privato e gli attori internazionali per garantire un impatto ampio e inclusivo. Si esplora come le politiche trasformative, il monitoraggio, la segnalazione e l'*engagement* globale siano essenziali per un'efficace attuazione dell'Agenda 2030.
2. *Strategie chiave dell'UE*: strategie per un'economia al servizio delle persone e un'Europa pronta per l'era digitale.
3. *European Green Deal*: mira a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, con un'economia moderna ed efficiente sotto il profilo delle risorse e della competitività con specifiche politiche e azioni previste per combattere i cambiamenti climatici, proteggere l'ambiente naturale e stimolare l'economia verde.
4. *Un'economia che funziona per le persone*: affrontare la povertà, le disuguaglianze e garantire che la transizione verso un'economia verde e digitale sia giusta e inclusiva con misure per supportare l'occupazione, l'educazione e la protezione sociale per tutti i cittadini europei.
5. *Un'Europa pronta per l'era digitale*: le sfide e le opportunità dell'era digitale con una focalizzazione sull'innovazione e la digitalizzazione per le industrie europee e sulla necessità di infrastrutture digitali robuste, accessibili e sicure per stimolare la crescita economica sostenibile.

1.2.2 Strategie ESG, creare valore sostenibile e competitivo.

Il contesto attuale obbliga le aziende a prestare attenzione a quelle che sono tematiche ricorrenti per questioni etiche, sociali e ambientali con conseguenza una revisione dei propri modelli così da integrare quelli che sono i nuovi paradigmi aziendali per la continuità dell'attività aziendale.

Le strategie ESG, acronimo di *Environmental, Social e Governance*, sono essenziali per uno sviluppo e una continuazione sostenibile del proprio business.

Una *ESG strategy* efficace permette di generare benefici in termini di reputazione, attrattività per gli shareholder, competitività e per una risposta più efficiente ed efficace a quelle

che sono le nuove esigenze del mercato. Strutturare una solida strategia di questo genere produce un nuovo orientamento delle proprie attività, delle relazioni con clienti, fornitori e partner verso un paradigma di sostenibilità. Il valore creatosi dopo l'applicazione di queste strategie è di lungo periodo e permette quindi all'azienda un ciclo di vita che non termini dopo la fase di maturazione ma che vada verso una fase di cambiamento guidato dalla continua innovazione.

In particolare, nel contesto europeo, le normative comunitarie guidano le aziende ad intraprendere strategie sostenibili anche senza la volontà di quest'ultime di applicarle. Il tutto si potrebbe tradurre in una prassi ma le aziende che vogliono creare valore con l'applicazione di queste devono utilizzare delle metriche adeguate a calcolare l'impatto che le proprie scelte hanno nell'ambiente esterno. In questa situazione, le ESG strategy non sono una semplice conformità normativa ma un vero e proprio strumento per la creazione di valore per l'azienda.

1.2.3 Autonomia nell'utilizzo delle strategie ESG.

Le aziende sono spinte ad anticipare le problematiche future con l'utilizzo di strategie che possano mitigare i futuri problemi che riguarderanno la società e che quindi avranno implicazioni anche per l'impresa. La scarsità delle risorse e il cambiamento climatico stanno guidando il tessuto aziendale a rimodellare i propri modelli di business anticipando anche quelle che sono le regolamentazioni alle quali bisogna tassativamente adeguarsi.

Essere pionieri garantisce un vantaggio competitivo di breve periodo che può rimodellarsi in un vantaggio competitivo di lungo periodo se si adottano anche metriche trasparenti e veritiere per i portatori di interesse dell'azienda. Un'efficace strategia ESG si basa su un'analisi approfondita delle proprie attività e sull'istituzione di obiettivi chiari di impatto ambientale, equità sociale e governance trasparente. Gli stakeholder giocano un ruolo cruciale, influenzando le aziende verso pratiche più sostenibili e trasparenti.

L'applicazione di strategie ESG permettono una maggiore attrazione di investimenti e talenti con un costante aumento della fedeltà dei clienti e anche una riduzione dei rischi legali e operative e la performance finanziaria risulta maggiore rispetto alle aziende che non applicano questo approccio. Le metriche per valutare l'applicazione delle strategie ESG devono essere affidabili e facilmente comprensibili. L'impatto ambientale, la responsabilità sociale e la governance sono i macro fattori, quali devono essere scissi in parametri sempre

più specifici e ciò è possibile con il continuo miglioramento dell'applicazione e della stesura della propria strategia.

Una roadmap con specifici *KPI*⁴ e con obiettivi da raggiungere rende l'applicazione di questa strategia un continuo miglioramento della stessa. L'ESG Strategy è quindi un continuo processo di innovazione e crescita se adattata a quelli che sono i numerosi cambiamenti dell'ambiente esterno. Bisogna investire nella comprensione delle future problematiche per poter prevenire una gestione dei rischi efficace ed accrescere la propria reputazione e impronta sostenibile.

Nell'aprile del 2006 sono stati pubblicati i sei principi per l'investimento responsabile alla borsa di New York. Questi sono stati stilati dai maggiori investitori istituzionali del mondo tramite la guida del segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, realizzando quindi i principi per l'investimento responsabile (*PRI*) dell'ONU.

Dal 2006 ad oggi gli investimenti in *ESG* sono aumentati esponenzialmente e l'attuazione di questi delle aziende ne accresce anche l'appetibilità nel contesto azionario dato il continuo crescendo dell'importanza che gli investitori stanno attribuendo a questi indici. L'adozione di queste strategie, oltre a essere un imperativo etico, si rivela un fattore competitivo che può guidare verso l'innovazione e la crescita delle performance dell'azienda (Zhaoting, 2024).

1.3. Responsabilità sociale dell'impresa.

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (*CSR*⁵) sottolinea l'importanza di bilanciare gli obiettivi economici con le aspettative sociali ed etiche. La *CSR* si articola in quattro categorie di responsabilità principali di tipo economiche, legali, etiche e filantropiche, che insieme formano una piramide di responsabilità aziendale.

Le aziende non sono solo entità economiche ma anche sociali, con obblighi che vanno oltre il semplice profitto e che siano in linea con le quattro categorie di responsabilità principale elencate sopra. La reputazione aziendale si rafforza quando le imprese agiscono in modo responsabile su questi fronti, dimostrando un impegno verso il benessere sociale.

Non poche sono le pratiche scorrette di comunicazione con gli shareholder. Le tematiche riguardanti l'ESG sono il soggetto principale, oltre l'andamento economico-finanziarie nel momento di confronto con gli investitori.

⁴ KPI: Indicatore chiave di prestazione

⁵ CSR: Corporate Social Responsibility

La *corporate disclosure* permette alle aziende di dimostrare concretamente il loro impegno verso la responsabilità sociale e ambientale. Esempi di buone pratiche includono la pubblicazione di rapporti di sostenibilità e la partecipazione a iniziative di *CSR* riconosciute a livello internazionale.

Per rafforzare la propria reputazione, le aziende dovrebbero prestare un ascolto attivo degli *stakeholder* e l'adattamento delle proprie iniziative in base al *feedback* ricevuto e l'uso di opportuni strumenti per facilitare la trasparenza e la comunicazione.

Una *CSR* trasparente non solo migliora la reputazione aziendale ma contribuisce anche al benessere sociale e ambientale. Queste pratiche sono cruciali per costruire relazioni di fiducia durature con gli *stakeholder* e guidare il cambiamento positivo nella società, è fondamentale per le imprese che aspirano a operare in modo etico e sostenibile.

1.3.1 Corporate Disclosure.

La *Corporate Disclosure* si riferisce al processo attraverso il quale le aziende comunicano informazioni rilevanti e importanti ai loro *stakeholder* e al pubblico in generale (Thomas, 2011). Questo processo è fondamentale per la trasparenza e può includere la divulgazione di informazioni finanziarie, operative, legali, sociali e ambientali. L'obiettivo della *corporate disclosure* è quello di fornire una base chiara e onesta di conoscenze su cui gli investitori, clienti, dipendenti e altri portatori di interesse, possano basare le loro decisioni e valutazioni. Pratiche di comunicazione errate sono ad esempio il *Green Washing*, il quale si basa su una falsa rappresentazione dell'impresa come ambientalmente amichevole quando, nella realtà, la situazione è l'opposta.

In relazione alla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), la *corporate disclosure* diventa uno strumento critico per dimostrare l'impegno dell'azienda verso pratiche etiche e sostenibili.

Ciò include la pubblicazione di rapporti di sostenibilità, bilanci sociali e la partecipazione a iniziative di *CSR* riconosciute a livello internazionale. La trasparenza e la comunicazione veritiera con gli *stakeholder*, sono essenziali per una *CSR* efficace e quindi una *Corporate Disclosure* trasparente e veritiera è di grande utilità. Una comunicazione efficace e trasparente aiuta a costruire fiducia e a rafforzare la reputazione aziendale, evitando il rischio di presentarsi ingannevolmente come più sostenibili o responsabili di quanto non si sia nella realtà.

1.4. Teoria delle *triple botton line*: integrazione per un modello di sviluppo sostenibile.

La *Triple Botton Line* o *PPP (Planet People Profit)*⁶ è una teoria innovativa volta a misurare la performance delle organizzazioni attraverso tre dimensioni fondamentali: economica, sociale e ambientale. Questo approccio tridimensionale si radica profondamente nel concetto di sviluppo sostenibile poiché nasce come un approccio per sintetizzare un'idea di *business* sostenibile, evidenziando l'importanza di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri. La TBL amplia la tradizionale agenda aziendale, integrando considerazioni economiche, sociali e ambientali. Questa integrazione riflette un cambiamento paradigmatico nel modo in cui le aziende valutano il loro successo e la loro performance. Attraverso questa teoria, l'attenzione non è più focalizzata esclusivamente sul profitto economico, ma anche sull'impatto sociale e sull'impronta ecologica delle attività aziendali. Tale approccio promuove un equilibrio tra le tre linee, riconoscendo l'importanza di ogni dimensione nel contribuire a un modello di sviluppo sostenibile.

La sostenibilità, come concetto, si evolve parallelamente, enfatizzando la necessità di un equilibrio tra esigenze ambientali, sociali ed economiche, la *TBL* fornisce un quadro operativo per realizzare pratiche sostenibili nelle organizzazioni (Alhaddi, 2015). Attraverso la sua struttura si contrastano le interpretazioni della sostenibilità che tendono a privilegiare una dimensione rispetto alle altre, stimolando le aziende a considerare compiutamente l'impatto delle loro operazioni, promuovendo strategie che siano non solo economicamente vantaggiose ma anche socialmente responsabili e ambientalmente sostenibili. Questo approccio richiede un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni, che devono imparare a valorizzare e a bilanciare equamente tutti e tre gli aspetti citati.

La *Triple Botton Line* si basa su tre P le quali sono:

1. Persone
2. Pianeta
3. Profitto

La prima P, Persone, racchiude il concetto di impatto sociale e quindi come creare valore per le generazioni future⁷ includendo la società in cui opera l'impresa comprendendo le risorse umane e i vari soggetti interessati nelle varie fasi aziendali. La seconda P, Pianeta, si focalizza sull'obiettivo di ottenere il miglior risultato creando un danno ambientale della minore portata

⁶ Teoria sviluppata dall'economista ed imprenditore britannico John Elkington nel 1994.

⁷ Stretto legame con la *CSR*.

possibile. La terza P, Profitto, non si basa unicamente sui profitti interni dell'azienda ma racchiude tutti i benefici economici che la società riceve dato l'impatto economico che l'attività aziendale crea.

Questa teoria ha avuto come obiettivo principale quello di creare strumenti per la misurazione di queste pratiche ritrovando i benchmark di sostenibilità, iniziative di reporting e nuovi framework di rendicontazione *ESG* oltre a nuove strategie finanziarie per l'ottenimento di una crescita aziendale sostenibile per le tre P teorizzate, implicando un futuro aziendale duraturo.

1.5. *Business model* sostenibile e digitale.

In un'era caratterizzata da rapidi cambiamenti tecnologici e crescente consapevolezza ambientale, le aziende si trovano al bivio tra innovazione digitale e sostenibilità. La trasformazione digitale e *green* sostenibile emerge come un percorso vitale per aziende che mirano a rimanere competitive, responsabili e proattive nel lungo termine. La digitalizzazione offre strumenti e piattaforme che possono migliorare l'efficienza operativa, ridurre gli sprechi e promuovere pratiche di lavoro sostenibili. La convergenza tra tecnologie digitali avanzate e obiettivi di sostenibilità apre nuove possibilità per i modelli di business, consentendo alle aziende di raggiungere un equilibrio tra crescita economica, responsabilità sociale e tutela ambientale.

Una leadership efficace è cruciale, i *leader* devono adottare una visione olistica, integrando le pratiche di gestione ESG con strategie digitali. Questo approccio richiede una profonda comprensione delle dinamiche interne ed esterne all'azienda, nonché la capacità di influenzare la cultura aziendale e coinvolgere le parti interessate. La digitalizzazione può trasformare significativamente le performance aziendali, non solo in termini di efficienza e produttività, ma anche per quanto riguarda l'impegno nei confronti della sostenibilità. Le tecnologie digitali abilitano nuove forme di collaborazione, innovazione e interazione con clienti e fornitori, promuovendo allo stesso tempo pratiche di business eco-compatibili.

Nonostante i benefici, la transizione verso modelli di business sostenibili e digitali presenta sfide, tra cui la resistenza al cambiamento, la necessità di competenze specifiche e la gestione del rischio tecnologico (Bagarotto et al. 2021). Tuttavia, le opportunità superano di gran lunga le potenziali difficoltà, offrendo alle aziende la possibilità di distinguersi sul mercato, innovare responsabilmente e contribuire positivamente alla società e all'ambiente. Questo ha portato alla creazione di nuovi modelli di business, dove il valore è generato non solo dalla produzione di

beni o servizi, ma anche dalla capacità di connettere diversi utenti e facilitare scambi di valore all'interno di un ecosistema digitalmente integrato. Le tecnologie dirompenti come Big Data, IoT e Cloud Computing stanno ridefinendo le industrie, permettendo alle aziende di operare in modo più efficiente e di rispondere più rapidamente alle esigenze del mercato. Queste tecnologie facilitano l'analisi in tempo reale dei dati, migliorano la connettività e l'interoperabilità dei sistemi e permettono una scalabilità senza precedenti. Le piattaforme e gli ecosistemi condivisi offrono nuove opportunità per la co-creazione di valore, estendendo il potenziale innovativo oltre i confini tradizionali dell'azienda e promuovendo un'economia più collaborativa e orientata alla condivisione.

La trasformazione digitale e green è divenuta una necessità strategica per le aziende. Si è assistito ad una revisione significativa dei business model tradizionali, spingendo le aziende a integrare tecnologie digitali nei loro processi e offerte. I business model sono diventati più flessibili, orientati ai dati e basati sulla customer experience.

1.5.1 L'impatto dell'incertezza nei modelli di business.

Gli eventi globali degli ultimi anni, inclusi la pandemia di COVID-19 e le tensioni geopolitiche come l'invasione dell'Ucraina, hanno introdotto livelli senza precedenti di incertezza nel tessuto economico e sociale europeo e mondiale. Queste situazioni di crisi hanno messo in luce la vulnerabilità delle nostre economie globalizzate ma, allo stesso tempo, hanno aperto nuove opportunità per la riconfigurazione dei modelli di business verso pratiche più sostenibili e digitalmente avanzate.

La pandemia di COVID-19 ha accelerato la trasformazione digitale in molti settori, costringendo le aziende a ripensare i loro processi operativi e le interazioni con i clienti. Questa transizione non solo ha permesso di mantenere in vita molte attività durante i lockdown ma ha anche aperto la strada a pratiche lavorative più sostenibili, come il lavoro da remoto, che possono ridurre significativamente l'impronta carbonica legata agli spostamenti e all'uso degli uffici.

L'invasione dell'Ucraina ha portato a una riflessione critica sull'indipendenza energetica e sulla necessità di accelerare la transizione verso fonti di energia rinnovabile. Questo contesto ha spinto molte aziende a valutare e implementare soluzioni energetiche sostenibili, non solo per mitigare i rischi geopolitici ma anche per allinearsi meglio con gli obiettivi di sostenibilità a lungo termine.

In risposta a queste sfide globali, la concezione di modelli di business dinamici stanno emergendo come soluzioni resilienti, capaci di affrontare l'incertezza e di cogliere le opportunità derivanti da queste crisi. Le aziende che adottano approcci innovativi, integrando tecnologie digitali con pratiche sostenibili, dimostrano una maggiore capacità di adattamento e una visione orientata al futuro.

Gli eventi globali recenti hanno indubbiamente posto le basi per un cambiamento radicale nel modo in cui le aziende concepiscono le proprie strategie. L'incertezza portata da queste sfide ha anche rivelato opportunità uniche per reinventare i modelli di business. Le aziende che riescono a sfruttare queste situazioni a proprio vantaggio, abbracciando la digitalizzazione e la sostenibilità, si posizioneranno come leader nella nuova economia globale, pronte ad affrontare le sfide future.

1.5.2 Il lavoratore al centro dei nuovi modelli di business: Il *job crafting*.

Le risorse umane hanno un ruolo centrale per gli obiettivi e un ciclo di vita positivo all'azienda. Pratiche a favore di un ambiente sereno e promiscuo per i lavoratori danno come risultante una migliore *performance* aziendale.

Il modello *Job Demands-Resources (JDR)* ha descritto come il *job crafting* rappresenti un processo mediante il quale i lavoratori possono ridisegnare il proprio lavoro in funzione della propria soddisfazione e agli obiettivi aziendali, ottimizzando il processo lavorativo (Bakker, 2014). Tre sono le dimensioni sulle quali si può agire: l'ampliamento delle mansioni (dimensione fisica), l'approfondimento delle relazioni interpersonali (dimensione relazionale) e la ristrutturazione della percezione del proprio ruolo (dimensione cognitiva). La dimensione fisica permette al soggetto di poter regolare il carico di lavoro e le responsabilità a seconda di quelli che sono i punti di forza e i compiti più stimolanti per l'individuo. La dimensione relazionale consiste in un supporto migliore da parte dei colleghi accrescendo il teamworking e all'utilizzo di nuove tecnologie per svolgere al meglio il lavoro individuale. Infine la dimensione cognitiva consiste in una rivisitazione del ruolo del singolo all'interno della missione aziendale. I benefici che derivano da questo processo sono molteplici e variano dalla maggiore soddisfazione lavorativa, all'aumento della produttività e al miglioramento del benessere psicologico del lavoratore.

Il *job crafting* risulta un potente strumento per garantire un ambiente di lavoro profittevole, l'implementazione si basa sulla continua formazione del personale e un dialogo continuo

tramite canali di comunicazione tra i dipendenti e i loro responsabili per discutere di potenziali modifiche al lavoro. La creazione di un ambiente lavorativo consono permette una comunicazione tra le varie figure aziendali più diretta e funzionale al bene dell'azienda.

La maggiore autonomia e libertà nell'organizzazione dei lavoratori ha come conseguenza un aumento anche della motivazione e del senso di appartenenza all'azienda tramite un'innovazione organizzativa in linea con un ambiente di lavoro più flessibile, dinamico e adattivo che si coniuga nei nuovi modelli di business aziendali.

2. La gestione del cambiamento e l'ambiente esterno aziendale: il mercato europeo.

L'odierno contesto economico è globalizzato e in continua evoluzione. La capacità di analizzare l'ambiente esterno diviene un imperativo per le imprese che mirano al successo sostenibile. L'intreccio sempre più stretto di variabili economiche, sociali, politiche e tecnologiche rende la comprensione di questo ambiente una leva strategica per gestire situazioni di cambiamento di quest'ultimo. La velocità con cui queste variabili mutano impone alle aziende di sviluppare modelli gestionali fluidi, capaci di anticipare e reagire proattivamente ai cambiamenti nel mercato.

Il mercato europeo, con la sua complessa tessitura regolamentare e la sua diversità culturale ed economica, rappresenta un ecosistema dinamico nel quale la gestione del cambiamento, senza considerare anche questi fattori, risulterebbe vana poichè in ogni stato membro si avrebbero delle conseguenze differenti. Numerosi sono i modelli che aiutano le aziende a diventare proattive al cambiamento e pronte per sfruttarlo a proprio vantaggio con consapevolezza per ottenere un futuro prospero e sostenibile.

2.1. L'evoluzione di un'impresa e l'importanza dell'analisi dell'ambiente esterno.

L'analisi dell'ambiente esterno per un'impresa è fondamentale per la sua vita e per il concetto di evoluzione stesso, ossia il modo in cui riesce ad adattarsi ai nuovi contesti che le si pongono davanti e nei quali è immersa. L'evoluzione di un'impresa avviene attraverso il modo in cui questa si relaziona e interagisce con l'ambiente circostante in cui opera: è prioritario per essa comprendere le condizioni di tale ambiente e anche il modo in cui questo stesso evolve, a medio e lungo termine. Bisogna analizzare due ambienti specifici per ottenere una visione chiara delle strategie da attualizzare:

1. il Contesto ampio: vale a dire l'insieme di attori e condizioni che rappresentano vincoli od opportunità per l'impresa e che di conseguenza ne condizionano i comportamenti.
2. L'ambiente competitivo: ossia gli attori e le condizioni che interagiscono in modo diretto con l'impresa, influenzandone le scelte competitive.

La differenza tra i due si basa sulle modalità delle interazioni tra impresa e questi, poichè nel contesto ampio le interazioni sono prevalentemente di adattamento, come ad esempio a nuove leggi, in cui non si ha un'influenza su queste. Nel secondo caso, ossia l'ambiente competitivo,

l'azienda ha delle relazioni si di adattamento che di potere per influenzare gli altri soggetti in questione. Il contesto ampio e l'ambiente competitivo sono interdipendenti, dunque è capace che il primo influenzi il secondo e viceversa e quindi una corretta analisi di entrambi è fondamentale.

2.1.1 Il contesto ampio.

Il contesto ampio è il primo e più grande livello che l'azienda deve analizzare e corrisponde all'ambiente esterno. L'analisi di questo contesto permette di capire al meglio quali opportunità si hanno per evolversi e da quali eventuali minacce difendersi. Esso è alla base dell'elaborazione di qualsiasi strategia, ed è dunque fondamentale capire le dinamiche presenti e future di tale contesto.

L'analisi viene spesso effettuata attraverso l'utilizzo del sistema PESTEL, con cui poter determinare i vincoli e le opportunità rilevanti per l'impresa che sono capaci di condizionare il suo comportamento e la sua evoluzione (Caroli, 2021). L'ambiente è infatti una sede di apprendimento per l'impresa e le relazioni che questa instaura generano opportunità di apprendere e l'utilizzo delle conoscenze acquisite permetterà poi di evolversi.

Nell'analisi del contesto ampio bisogna effettuare una riduzione selettiva, in modo tale da raccogliere le informazioni che realmente interessano alla gestione aziendale e in modo tale da creare un contesto compatibile con quella che è la mission e il business dell'azienda. Vanno selezionati dunque solo gli stimoli che si ritengono rilevanti, ossia quelli da cui può scaturire un'evoluzione o quelli che condizionano i comportamenti dell'azienda.

2.1.2 L'ambiente competitivo.

L'ambiente competitivo è dove opera direttamente l'azienda e che attraverso le sue azioni può modificare. Per analizzarlo si utilizza un modello ideato da Michael Porter⁸, detto delle 5 forze competitive, con cui si mira a comprendere i fattori prioritari nel settore o nel business dal punto di vista strategico. Le 5 forze di Porter sono:

1. Intensità della concorrenza
2. Minaccia nuovi entranti
3. Minaccia Prodotti sostituti
4. Potere contrattuale clienti

⁸ Michael Eugene Porter, economista statunitense.

5. Potere contrattuale fornitori

L'insieme di tali forze competitive influisce sulla redditività potenziale di un business e in generale sul raggiungimento di determinate obiettivi prefissati. Concepire la propria posizione se favorevole o meno in ogni singola forza fa comprendere all'azienda come relazionarsi con il proprio ambiente interno.

2.1.3 *PESTEL*.

L'analisi *PESTEL* è un framework usato nel management strategico per analizzare e monitorare i fattori macro-ambientali che influenzano un'organizzazione per individuarne quindi opportunità e minacce (Caroli, 2021). Il nome stesso del framework è un acronimo delle sei dimensioni principali sulle quali si sviluppa l'analisi:

1. **Politico:** questo fattore si concentra sulle leggi, regolamenti e influenze di istituzioni governative che possono influenzare le operazioni dell'organizzazione.
2. **Economico:** include elementi come la situazione economica generale dei vari mercati geografici, le politiche economiche e finanziarie che possono influenzare i costi e le strategie finanziarie dell'organizzazione.
3. **Sociale:** esamina l'impatto dei cambiamenti sociali, come l'atteggiamento dei consumatori, le questioni di privacy, e la cultura organizzativa.
4. **Tecnologico:** valuta l'impatto delle nuove tecnologie sulla riduzione dei costi, l'efficienza operativa e la possibilità di accedere a risorse e informazioni in modo flessibile e scalabile.
5. **Ecologico (*Environmental*):** considera gli aspetti legati all'impatto ambientale delle operazioni aziendali e l'adozione di pratiche sostenibili che può contribuire a ridurre l'impronta di carbonio.
6. **Legale:** si focalizza sulle implicazioni legali delle operazioni aziendali a seconda della localizzazione geografica.

Il fattore politico e legale sono strettamente legati. Questo tipo di analisi è essenziale per comprendere come diversi fattori esterni influenzino direttamente la strategia e le operazioni dell'organizzazione, consentendo ai *decision makers* di formulare piani più informati e proattivi in linea con la nuova concezione dei modelli di business, risultando utile per una gestione dei cambiamenti efficace.

2.1.4 Come elaborare una strategia ottimale.

Elaborare una strategia si basa sul comprendere come date determinate condizioni esterne, l'impresa può sfruttare al meglio i propri punti di forza e superare quelli di debolezza: fondamentale ricordare che i primi da considerare per avere una chiara visione sono i clienti. I piani di azione si baseranno sulle aspettative e le volontà dei clienti prendendo decisioni che siano coerenti con queste. L'implementazione di tali strategie ha poi ripercussioni su tutti gli *stakeholder*. L'elaborazione di una strategia è la risultante di 4 condizioni:

1. Ambiente in cui l'impresa opera
2. Condizioni interne aziendali
3. La vision, la mission e Il purpose
4. Il sistema di valori degli attori chiave

La strategia deve poi impattare sul modello organizzativo stesso dell'azienda e soprattutto bisogna trovare il modo di implementarla efficacemente ed efficientemente: l'implementazione è una parte critica, imprescindibile dal corretto svolgimento della strategia stessa e la sua esecuzione si basa principalmente su una serie di *to-do list*, a loro volta suddivise in più liste, le quali andranno a intaccare ciascun aspetto rilevante per la strategia stessa.

Quattro sono i pilastri su cui si deve basare una strategia ottimale e che bisogna tenere in considerazione:

1. Economico: si basa sulla capacità che deve avere un'azienda di creare valore economico in modo tale da soddisfare le attese degli shareholders, i quali si assumono il rischio d'impresa e devono giustamente essere remunerati. Fino a qualche tempo fa era l'unico pilastro su cui ci si basava, ad eventuale discapito di tutti gli altri shareholders.
2. Ambientale: la capacità di contribuire alla risoluzione dei problemi ambientali del pianeta, ossia l'attenzione alla conservazione delle risorse naturali e all'implementazione di nuove fonti alternative
3. Sociale: Si basa sull'attenzione alle persone e alle relazioni che permeano la vita dell'azienda, nonché alle comunità inserite nell'ambiente operativo dell'impresa.
4. Governance: è l'ultimo nonché più recente pilastro e si basa sulla qualità e la trasparenza dei meccanismi gestionali, per garantire aderenza alle norme e agli

impieghi di sostenibilità che vengono dichiarati dall'azienda stessa. Una buona governance è necessaria. Il board è altamente coinvolto dunque e di conseguenza anche responsabile per determinate scelte.

Gli ultimi tre pilastri formano i cosiddetti principi *ESG*.

Di fondamentale importanza, per ottenere una strategia d'azione efficace e sfruttare le caratteristiche di un'impresa, è partire da un'analisi interna ed esterna che sia coerente con la dinamicità dei cambiamenti. In questa linea, l'analisi *SWOT* è un framework ampiamente utilizzato nella gestione strategica per valutare sia i fattori interni che esterni che influenzano un'organizzazione. Questo metodo consente di categorizzare e analizzare questi elementi significativi, che possono essere sia risorse e capacità interne, sia condizioni esterne del mercato e del contesto competitivo. *SWOT* è l'acronimo dei quattro fattori che si analizzano, due riferiti all'ambiente interno e due all'ambiente esterno:

1. *Strengths e Weaknesses*: questi sono i fattori interni all'azienda, rispettivamente le forze e le debolezze. Le forze sono le risorse e le capacità che conferiscono all'organizzazione un vantaggio competitivo, mentre le debolezze sono gli aspetti che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi strategici.
2. *Opportunities e Threats*: questi rappresentano i fattori esterni all'azienda, rispettivamente le opportunità e le minacce. Le opportunità sono gli elementi esterni che l'organizzazione può sfruttare a proprio vantaggio per crescere e migliorare mentre le minacce sono i pericoli esterni che potrebbero ostacolare la progressione o il successo dell'organizzazione.

Nonostante la sua semplicità e la sua larga adozione, l'analisi *SWOT* ha alcune limitazioni. Può risultare troppo semplificata e portare a errori strategici se non utilizzata con un approccio dinamico, critico e complementare avendo come risultante valutazioni sbagliate e a decisioni improprie. Infine, è essenziale che l'analisi *SWOT* sia integrata con altri strumenti e tecniche di analisi strategica per superare i suoi limiti intrinseci e fornire una valutazione complessiva più accurata e utile (Caroli, 2021).

Nel contesto del *change management*, l'analisi *SWOT*, se utilizzata come parte dinamica del processo di gestione e sviluppo aziendale, non solo come uno strumento statico per generare output, può guidare le aziende nello sviluppo di strategie che garantiscano la capacità di anticipare e mitigare le minacce potenziali prima che diventino problematiche.

2.1.5 Business Model Canvas.

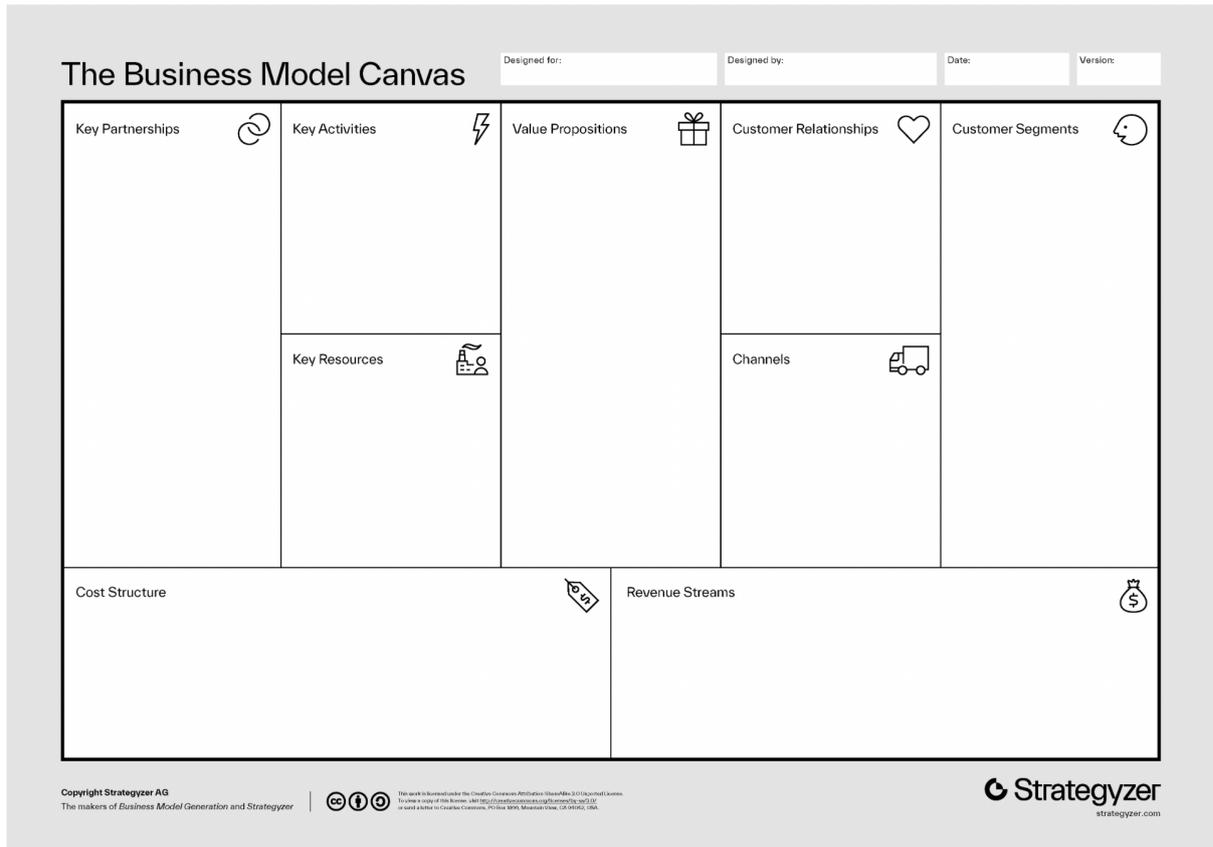
Le analisi dell'ambiente esterno ed interno è importante ai fini di una corretta stesura del proprio modello di business. Il Business Model Canvas (BMC) è un *framework* essenziale che consente alle aziende di visualizzare⁹, progettare e reinventare il loro modello di business in linea con i valori aziendali (Osterwalder & Pigneur, 2010). Questo *framework* divide il modello di business in nove componenti principali, ciascuno dei quali deve essere ben chiaro e definito:

1. Proposta di valore: descrive i prodotti o servizi che un'organizzazione offre e il valore che questi apportano ai clienti.
2. Segmenti di clientela: identifica i diversi gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda mira a servire.
3. Canali di distribuzione: delineano i modi in cui l'azienda comunica e consegna la proposta di valore ai suoi clienti.
4. Relazioni con i clienti: definisce il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con ciascun segmento di clientela.
5. Flussi di ricavi: rappresentano i mezzi attraverso i quali l'azienda genera entrate dai vari segmenti di clientela.
6. Risorse chiave: sono le risorse necessarie per creare e offrire la proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e generare ricavi.
7. Attività chiave: sono le attività più importanti che l'azienda deve svolgere per far funzionare il suo modello di business.
8. Partnership chiave: sono le reti di fornitori e partner che contribuiscono al funzionamento del modello di business.
9. Struttura dei costi: descrive tutti i costi sostenuti per operare il modello di business.

Utilizzando il BMC, le organizzazioni possono focalizzarsi su come ogni componente si relaziona con le altre, facilitando l'analisi e il miglioramento strategico del modello di business in modo sistemico e integrato.

⁹ Fig.2: Schema Business Model Canvas.

Fig.2: Schema Business Model Canvas



Fonte: www.strategyzer.com

Nel contesto della sostenibilità, il BMC offre un mezzo per integrare considerazioni ecologiche ed etiche direttamente nel core del modello di business. Attraverso i suoi blocchi di costruzione come le 'Proposte di Valore' e la 'Struttura dei Costi', le organizzazioni possono esplorare e implementare pratiche che non solo riducono l'impatto ambientale ma anche migliorano l'efficienza operativa (Strategyzer, 2024). Per esempio, identificando e utilizzando risorse chiave più sostenibili o sviluppando proposte di valore che rispondono direttamente alle crescenti richieste di mercato per prodotti e servizi sostenibili. Inoltre, questo modello si rivela uno strumento agile per adattarsi rapidamente alle dinamiche di mercato in continua evoluzione. Offre una mappa visiva che aiuta i leader aziendali a comprendere come vari elementi del loro modello di business interagiscono e quali potrebbero essere gli impatti di eventuali modifiche. Questo può essere particolarmente utile in scenari di trasformazione digitale o di reorientamento strategico, dove capire le interconnessioni tra le attività chiave e le relazioni con i clienti può facilitare transizioni più morbide e strategicamente coerenti. Il BMC aiuta a prevenire l'isolamento strategico di certi dipartimenti e promuove una comprensione condivisa degli obiettivi e delle strategie. Questo non solo migliora la

comunicazione interna ma supporta anche una migliore allineamento agli obiettivi di lungo termine.

Una nuova concezione del *Business model Canvas* è data dal *Social Enterprise Model Canvas (SEMC)*¹⁰, il quale garantisce una visione migliore dell'impatto sociale dell'impresa. Di seguito sono elencate le componenti del SEMC:

1. *Mission Values (MV)*: valori di missione che definiscono gli obiettivi di lungo termine e le finalità ultime dell'organizzazione, riflettendo la sua essenza e i suoi principi guida.
2. *Objectives (Obj)*: Obiettivi operativi a breve termine che supportano i valori di missione e sono più specifici e misurabili.
3. *Impact Measures (IM)*: Misure di impatto utilizzate per valutare l'effetto delle attività dell'organizzazione rispetto ai suoi valori di missione.
4. *Output Measures (OM)*: Misure di output che valutano l'efficacia con cui l'organizzazione raggiunge gli obiettivi operativi.
5. *Governance (Gov)*: Strutture e sistemi di governance che definiscono la direzione, il controllo dell'azienda.
6. *Social Value Proposition (SVP)*: Proposta di valore che evidenzia il beneficio sociale offerto ai clienti e ai beneficiari.
7. *Customers and Beneficiaries (C&B)*: Segmenti di clienti e beneficiari a cui l'organizzazione si rivolge.
8. *Customers and Beneficiaries Engagement (C&B E)*: Modalità di interazione e coinvolgimento dei clienti e beneficiari nella creazione di valore.
9. *Income (I\$)*: Le entrate dell'organizzazione, che possono includere donazioni, finanziamenti, ricavi delle vendite e altre forme di supporto finanziario.
10. *Non-targeted Stakeholders (NtS)*: Stakeholder che non sono direttamente coinvolti ma possono essere influenzati dalle attività dell'organizzazione.
11. *Key Resources (KR)*
12. *Key Activities (KA)*
13. *Channels (CH)*
14. *Cost Structure (C\$)*

¹⁰ Fig.3: Social Enterprise Model.

Le ultime quattro componenti dell'elenco (*KR, KA, CH e C\$*) sono ereditati direttamente dal *BMC* (Sparviero, 2019).

Fig.3: Social Enterprise Model

Governance (GOV)			
Non-Targeted Stakeholders (NtS)	Key Resources (KR)	Channels (CH)	Customers & Beneficiaries (C & B)
	Key Activities (KA)	Customer & Beneficiaries Engagement (C&B E)	
Mission Values (MV)		Social Value Proposition (SVP)	Impact Measures (IM)
Objectives (Obj)			Output Measures (OM)
Cost Structure (C\$)		Income (I\$)	

Fonte: 'The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas' Sergio Sparviero, Journal of Social Entrepreneurship

2.1.6 L'importanza di una *value proposition* vincente.

La proposta di valore è centrale nel sia nel *BMC* che nel *SEM* e una chiara rappresentazione di questa è una delle sfide più acute. Il concetto del *Value Proposition Canvas* (VPC), rappresenta un paradigma strategico per l'elaborazione di prodotti e servizi che mirano a soddisfare i requisiti dei consumatori e alla stesura di una proposta di valore trasparente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Due sono le sezioni da dover delineare:

1. *Customer Profile*
2. *Value Map*

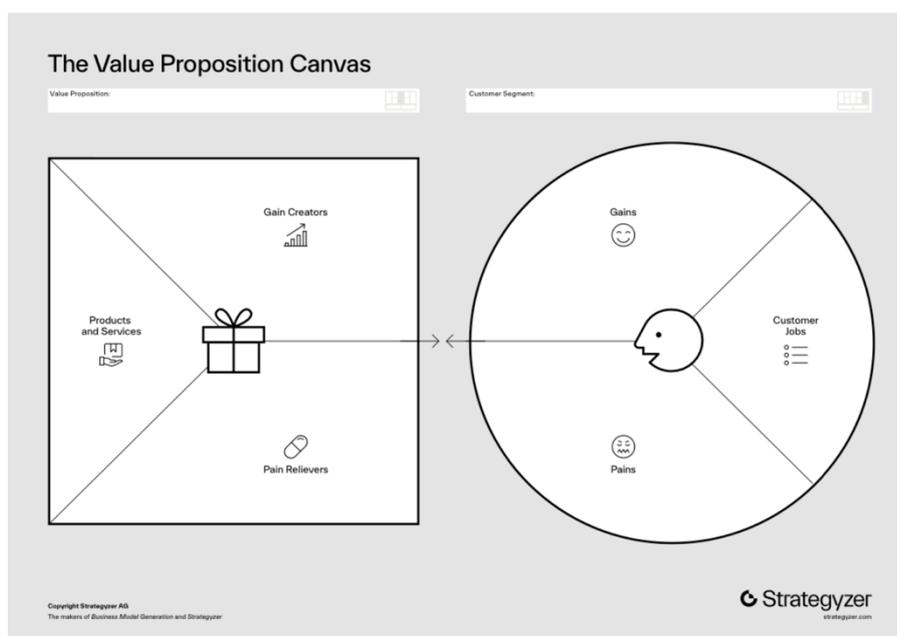
Come prima azione si definisce il profilo del cliente cercando di mettere in luce tre particolari aree che si traducono nei *job to be done*, nei *pain* e nei *gain*. Nella sezione dei *job to be done* si elencano le attività che i clienti cercando di portare a termine nella propria vita lavorativa e personale sia di tipo funzionale che sociali ed emotivi. Successivamente nella sezione dei *pain*, si elencano i problemi, le frustrazioni e gli ostacoli che essi incontrano mentre cercando di portare a termine le proprie mansioni elencate nello step precedente mentre nei

gain si rappresentano i benefici e i guadagni che sperano di ottenere. Il tutto è incentrato rispetto al business dell'azienda.

Dopo aver una visione ben chiara del profilo del cliente, si procede con la creazione della *value map* che l'azienda deve seguire per creare una perfetta concruenza tra le due sezioni della *VPC*¹¹. La mappa del valore a sua volta ha tre sezioni che rispondono direttamente al profilo del cliente e che si traducono rispettivamente nella sezione *product and services*, nella *pain relivers* e nella *gain creators*. Si delinea quindi una lista di offerte che l'azienda presenta ai suoi clienti per aiutarli a svolgere i propri compiti nella prima sezione per proseguire descrivendo in che modo si possano affrontare gli specifici pain e infine specificando come si contribuisce a creare o aumentare i benefici attesi (Strategyzer, 2024).

Una proposizione di valore efficace è ritenuta cruciale per la sostenibilità a lungo termine di un'azienda. Di fondamentale iimportanza è quindi il monitoraggio continuo della qualità del servizio attraverso indicatori chiave di performance (*KPI*), che consentono di valutare l'efficacia con cui l'azienda soddisfa o supera le aspettative dei consumatori. Tale valutazione costante è imprescindibile per rilevare opportunità di miglioramento, adeguando l'offerta aziendale al fine di preservare la competitività e l'attrattività nel mercato rispondendo alle veloci situazioni di cambiamento del mercato dato il crescente fattore di innovazione dei prodotti e servizi esistenti.

Fig.4: Schema Value Proposition Canvas



Fonte: www.strategyzer.com

¹¹ Fig.4: Schema Value Proposition Canvas.

2.2. L'impegno dell'UE.

L'impegno dell'UE è costante e molteplici sono gli obiettivi, comprendendo gli *SDG*, che si è posta per ottenere uno sviluppo sostenibile in linea con la velocità con la quale ci si ritrova in situazioni di forti situazione di cambiamento e incertezza. L'approccio adottato mira al prevenire situazioni di crisi ed a istaurare una regolamentazione giusta che aiuti gli operatori del sistema economico a poter rispondere con i giusti strumenti a situazioni di crisi.

2.2.1 La doppia transizione in UE.

L'UE con le sue azioni sta seguendo una doppia transizione: verde e digitale. L'obiettivo è trasformare l'economia in maniera sostenibile e giusta, sfruttando al contempo le potenzialità delle tecnologie digitali per promuovere la crescita e l'efficienza. La transizione verde è guidata dalla necessità di combattere il cambiamento climatico e di ridurre l'impatto ambientale delle attività umane che va dalla riduzione delle emissioni di gas serra alla promozione di stili di vita e produzioni sostenibili. In parallelo, la transizione digitale mira a integrare le tecnologie avanzate nella vita quotidiana e nei sistemi produttivi, promuovendo un'innovazione che rispetti i principi di sostenibilità e inclusività. Un esempio chiaro di come queste due transizioni si intersechino è l'uso delle tecnologie digitali per ottimizzare l'uso delle risorse limitate e migliorare l'efficienza energetica. Molte sono le tecnologie utilizzate per monitorare e gestire in tempo reale il consumo energetico o per migliorare la logistica riducendo così le emissioni di CO₂ (Muench et al. 2022). Nel dettaglio, si esaminano cinque settori chiave per l'economia europea:

1. Agricoltura
2. Costruzioni
3. Energia
4. Industrie ad alta intensità energetica
5. Trasporto e mobilità.

Ogni settore presenta specifiche sfide e opportunità per l'integrazione delle tecnologie verdi e digitali.

Di seguito, una panoramica dettagliata delle iniziative specifiche in ciascun settore citato.

1. Agricoltura: si promuove una maggiore sostenibilità nell'agricoltura tramite l'implementazione della strategia "*Farm to Fork*", che si concentra sulla riduzione dell'uso di pesticidi e sull'incremento delle aree coltivate biologicamente (European Commission, 2020c). Le tecnologie digitali di precisione sono incentivante per ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali, mirando a un impatto ambientale minore e una maggiore efficienza produttiva.
2. Edilizia: obiettivo centrale è il raddoppiare i tassi di rinnovamento degli edifici, migliorando significativamente la loro efficienza energetica (European Commission, 2020f). L'adozione di tecnologie digitali facilita la gestione ottimizzata degli edifici, riducendo il consumo energetico e contribuendo alla diminuzione delle emissioni di CO₂.
3. Energia: Il settore energetico è guidato dalla visione di neutralità climatica dell'UE entro il 2050, con un forte impulso verso un aumento delle fonti rinnovabili e l'efficienza energetica. Le tecnologie digitali svolgono un ruolo cruciale nell'ottimizzazione della distribuzione e del consumo di energia, supportando la transizione verso un sistema energetico più decentralizzato.
4. Industrie ad Alta Intensità Energetica: regolamentazioni come il sistema di scambio di quote di emissione (*ETS*) stimolano queste industrie a ridurre le emissioni e adottare processi più efficienti. L'UE incentiva l'adozione di tecnologie pulite e la trasformazione dei processi produttivi per ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'efficienza energetica.
5. Trasporto e Mobilità: Mira a ridurre le emissioni nel settore dei trasporti promuovendo l'elettrificazione dei mezzi di trasporto e lo sviluppo di infrastrutture per i combustibili alternativi. La strategia di mobilità sostenibile e intelligente integra tecnologie digitali per migliorare la logistica e gestire più efficacemente la congestione urbana, contribuendo significativamente alla riduzione delle emissioni di gas serra.

In tutte queste aree, la sinergia tra innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale è evidente nell'approccio strategico dell'UE. Le politiche attuate mirano non solo a mitigare l'impatto ambientale ma anche a garantire che le transizioni supportino lo sviluppo economico e la coesione sociale. Realizzare un'Europa più verde e digitale è il fine, in linea con gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile e le esigenze immediate.

Tuttavia, le transizioni non sono esenti da sfide. I fattori contestuali, inclusi quelli economici, sociali e politici, giocano un ruolo cruciale. Economicamente, la transizione richiede investimenti significativi e la riconversione delle industrie verso modelli più sostenibili. Socialmente, è essenziale garantire che le transizioni siano giuste e che non aumentino le disparità esistenti. Politicamente, è necessario un quadro normativo coerente che supporti l'innovazione e allo stesso tempo tuteli i diritti e la sicurezza dei cittadini.

2.2.2 Regolamentazioni sull'intelligenza artificiale in UE.

L'Unione Europea ha adottato un quadro strategico incentrato sulla promozione dell'eccellenza e della fiducia nell'intelligenza artificiale (IA). Questo quadro mira a potenziare le capacità di ricerca e la forza industriale, garantendo allo stesso tempo la sicurezza e la protezione dei diritti fondamentali dell'uomo. L'iniziativa strategica include la promozione di un approccio centrato sull'uomo, in linea con la visione più ampia di un'Europa digitale resiliente, cercando di posizionarsi come un hub globale per l'IA.

Al centro della trasformazione digitale dell'UE c'è l'*AI Act*, proposto nell'aprile 2021. Questo regolamento si concentra sull'armonizzazione delle norme sull'IA tra gli stati membri, mirando a bilanciare l'innovazione con la protezione dei diritti. Si classificano i sistemi di intelligenza artificiale in base ai livelli di rischio, proponendo requisiti rigorosi per le applicazioni ad alto rischio, come quelle che impattano sulla sicurezza e sui diritti fondamentali, sottolineando un ambiente normativo che promuova l'uso etico di questa tecnologia, assicurandosi che operi in modo sicuro e affidabile.

Nel gennaio 2024, l'UE ha presentato un pacchetto innovativo destinato a supportare le startup e le piccole e medie imprese (PMI) nello sviluppo di tecnologie IA affidabili. Questa iniziativa include quadri di investimento e ecosistemi di innovazione aperta, progettati per sfruttare l'avanzata infrastruttura computazionale dell'Europa e favorire la collaborazione tra i settori privato e pubblico. Il fulcro, "*GenAI4EU*", è destinato a catalizzare l'integrazione dell'IA generativa nei settori industriali strategici, migliorando il proprio vantaggio competitivo a livello globale. L'integrazione efficace dell'IA richiede una gestione del cambiamento adeguata e l'approccio utilizzato prevede l'allineamento delle strategie con i cambiamenti organizzativi più ampi, assicurando che l'adozione di questa nuova tecnologia completi gli obiettivi strategici e migliori l'efficienza operativa. La transizione verso operazioni guidate dall'IA richiede un

cambiamento culturale all'interno delle aziende e istituzioni, favorendo l'adattabilità e l'apprendimento continuo.

L'impegno finanziario dell'UE, inclusi investimenti significativi tramite i programmi Europa Digitale e Orizzonte Europa, mira a mobilitare capitale privato e pubblico per raggiungere un ambizioso obiettivo di investimento annuale. La strategia comprensiva in materia di IA, incapsulata dall'AI Act e supportata da robusti investimenti, illustra un approccio proattivo coerente con la transizione *green* e digitale.

2.2.3 Roadmap per la sostenibilità.

La necessità di riformare l'economia per garantire la sostenibilità a lungo termine emerge chiaramente dalla crescente pressione per modificare pratiche consolidate a favore di alternative più verdi e inclusive. Questo passaggio richiede un nuovo quadro economico che privilegi il benessere complessivo e la stabilità ecologica oltre il mero incremento del Prodotto Interno Lordo. Un esempio critico di questo cambiamento è l'introduzione proposta di metriche complementari al PIL, che considerano fattori come la salute ambientale e le disuguaglianze sociali (European Commission, 2023). Tali indicatori sono essenziali per monitorare i progressi verso obiettivi di sostenibilità. L'Europa, responsabile solo di una piccola frazione delle emissioni globali di gas serra (6.9%), sottolinea l'importanza di una collaborazione internazionale e di politiche interne robuste per promuovere un cambiamento effettivo. Le raccomandazioni suggeriscono l'urgente necessità di mobilitare investimenti significativi sia pubblici che privati per supportare la transizione verde. In particolare, l'Unione ha identificato un fabbisogno annuale di oltre 620 miliardi di euro per incontrare gli obiettivi del *Green Deal* europeo e *RepowerEU*, di cui la maggior parte dovrebbe provenire dal finanziamento privato. È essenziale incentivare il settore privato a contribuire più attivamente, attraverso strumenti come obbligazioni verdi e incentivi fiscali per pratiche sostenibili (Muench, 2022).

Inoltre, è fondamentale riconoscere e affrontare le sfide legate al divario di competenze, in particolare quelle necessarie per supportare lo sviluppo tecnologico. La carenza di competenze adeguate potrebbe ostacolare la transizione, mentre la promozione dell'istruzione e della formazione in settori chiave potrebbe accelerare il passaggio a un'economia sostenibile. In questo contesto, è vitale che i sistemi educativi europei siano adattati per rispondere meglio alle esigenze di una economia in rapida evoluzione e più ecologicamente consapevole. Risulta di fondamentale importanza una revisione delle politiche fiscali e di bilancio.

L'adeguamento delle politiche fiscali per supportare la sostenibilità implica una riduzione della pressione fiscale sul lavoro a favore di una maggiore imposizione su basi imponibili meno dannose per la crescita, come le emissioni di carbonio o il consumo di risorse non rinnovabili.

Infine, si sottolinea l'importanza di rafforzare la coesione sociale attraverso un nuovo contratto sociale che promuova una transizione giusta e inclusiva. Questo implica non solo un'attenzione rinnovata alla protezione sociale e alle politiche di inclusione, ma anche la necessità di una gestione più equa delle risorse naturali e di una distribuzione più equa dei benefici economici. Questo complesso insieme di sfide e raccomandazioni delinea una roadmap per un futuro in cui l'Europa possa prosperare economicamente mantenendo al contempo l'integrità del suo ambiente e la coesione della sua società.

2.3. Modelli aziendali per la gestione del cambiamento.

Le strategie per la gestione del cambiamento sono varie ed esistono molti modelli che possono aiutare le aziende nella gestione di situazioni di crisi e di cambiamento dell'ambiente di riferimento (Lauer, T. 2021).

2.3.1 Modello di *Lewin*.

Il risultato di azioni deliberate e consapevoli volte a modificare le strutture o le operazioni all'interno di un'organizzazione è detto "Cambiamento Pianificato". Tra i numerosi modelli teorici che tentano di delineare questo processo, il modello di Kurt Lewin emerge per la sua chiarezza e la sua applicazione pratica (Cheung-Judge & Holbeche, 2023).

Lewin¹² ha introdotto il concetto di campo di forza, un'idea che descrive le situazioni organizzative in termini di forze in conflitto. Ha identificato due tipi di forze in ogni situazione organizzativa:

1. Forze propulsive, che spingono verso il cambiamento e l'innovazione come ad esempio l'avanzamento tecnologico e la pressione competitiva
2. Forze di restrizione, che tendono a mantenere lo status quo come ad esempio le abitudini radicate e la mancanza di competenze.

¹² Kurt Zadek Lewin: è stato uno psicologo tedesco con cittadinanza statunitense.

Secondo Lewin, un equilibrio tra queste forze mantiene la stabilità dell'organizzazione. Il cambiamento avviene solo quando questo equilibrio è disturbato, attraverso l'intensificazione delle forze propulsive o la diminuzione delle forze di restrizione.

Il processo di cambiamento secondo Lewin si svolge in tre fasi distinte:

1. Scongelo (*Unfreeze*): Questa fase inizia con la consapevolezza della necessità di cambiamento. L'obiettivo è ridurre le forze che mantengono lo status quo. Ciò può includere la comunicazione dell'importanza del cambiamento, la creazione di un ambiente di fiducia, e la preparazione delle persone al cambiamento attraverso motivazione e coinvolgimento attivo.
2. Movimento (*Movement*): Durante questa fase, l'organizzazione inizia a spostarsi verso il nuovo stato desiderato. Questo richiede lo sviluppo di una visione condivisa, l'incoraggiamento alla curiosità e all'informazione sul cambiamento, e l'adattamento delle nuove norme e comportamenti con l'aiuto di leader influenti.
3. Ricongelo (*Refreeze*): L'ultima fase si focalizza sull'integrazione del cambiamento nelle routine quotidiane. Questo comporta la promozione dei nuovi valori e comportamenti, l'integrazione del cambiamento nelle politiche e nelle procedure, e la premiazione dei comportamenti adeguati al nuovo modello.

L'approccio di ricerca-azione di Lewin si fonda sull'idea che il cambiamento debba essere accompagnato da un continuo processo di indagine, sperimentazione e riflessione. Questo processo aiuta a identificare e affrontare le dinamiche tra e all'interno dei gruppi, consentendo un adattamento dinamico alle nuove realtà organizzative.

Il modello di Lewin trova applicazione pratica nel campo del *change management*, poiché offre un quadro metodico per guidare e gestire il cambiamento organizzativo. Le sue fasi delineano chiaramente i passaggi necessari per un cambiamento efficace, mentre l'analisi del campo di forza aiuta i manager a identificare e gestire le resistenze al cambiamento. La ricerca-azione, infine, enfatizza l'importanza dell'apprendimento continuo e dell'adattamento, aspetti cruciali in un ambiente aziendale che è costantemente soggetto a nuove sfide e opportunità, offrendo un framework logico e strutturato che, se implementato con una comprensione approfondita delle dinamiche organizzative, può guidare efficacemente le organizzazioni attraverso il complesso panorama del cambiamento.

2.3.2 7 S di McKinsey.

In un'epoca in cui il *change management* diventa cruciale per l'adattamento alle mutevoli dinamiche di mercato, il Modello 7S si presenta come uno strumento vitale per guidare le aziende attraverso complessi processi di trasformazione. Il Modello McKinsey 7S è una metodologia analitica sviluppata per esaminare e migliorare le strutture organizzative delle aziende attraverso l'interazione di sette elementi fondamentali categorizzati in due categorie distinzione che risalta il loro impatto sul design organizzativo:

Hard S:

1. Structure
2. Strategy
3. Systems

Soft S:

4. Skills
5. Staff
6. Style
7. Shared Values

Questo modello permette di identificare le forze e le debolezze presenti nei sette elementi citati, essenziale per prevedere le ripercussioni dei cambiamenti proposti e per garantire che le modifiche in un'area siano sinergiche con le altre aree dell'organizzazione (McKinsey, 2023).

L'allineamento organizzativo è un pilastro del *change management* che richiede una congruenza tra tutti gli elementi aziendali. Nel Modello 7S, i valori condivisi occupano una posizione centrale, agendo come fondamenta per l'allineamento degli altri elementi. Questo assicura che ogni cambiamento sia non solo tecnicamente fattibile ma anche coerente con la missione e la visione dell'azienda. Con la sua divisione in elementi interconnessi, tale modello, promuove una visione globale del processo di cambiamento, facilitando l'integrazione e la coerenza tra le diverse funzioni aziendali, fornendo un quadro per lo sviluppo di un piano di attuazione ben strutturato che consideri l'impatto di ciascuno degli elementi. L'efficacia di questo modello si estende anche al monitoraggio post-implementazione, essenziale per valutare l'efficacia del cambiamento e per apportare eventuali correzioni.

2.3.3 Modello di *ADKAR*.

La comprensione del perché un cambiamento è necessario costituisce la pietra angolare di ogni processo di cambiamento efficace. Il Modello *Prosci ADKAR* è un approccio strutturato al cambiamento individuale che supporta il cambiamento organizzativo più ampio. È stato creato da Jeff Hiatt, fondatore di Prosci¹³, dopo aver analizzato le dinamiche di cambiamento in oltre 700 organizzazioni (Hiatt, 2006). *ADKAR* è un acronimo che rappresenta i cinque obiettivi sequenziali che sono essenziali per realizzare un cambiamento efficace a livello individuale.

1. Consapevolezza (*Awareness*): La consapevolezza del bisogno di cambiamento è il primo passo. È essenziale che ogni individuo comprenda il motivo del cambiamento e le implicazioni di non aderire al nuovo modo di fare. Questo si allinea con la naturale tendenza umana di cercare un motivo convincente per supportare un cambiamento proposto.
2. Desiderio (*Desire*): Il passaggio dalla comprensione alla decisione di supportare attivamente il cambiamento è guidato dal desiderio. Questo componente si riferisce alla motivazione personale di partecipare e sostenere il cambiamento, influenzata da fattori individuali e organizzativi.
3. Conoscenza (*Knowledge*): Dopo aver stabilito il desiderio di partecipare al cambiamento, il passo successivo è acquisire la conoscenza su come cambiare. Questo include la formazione e l'istruzione necessarie per implementare nuovi processi, strumenti o comportamenti.
4. Abilità (*Ability*): La conoscenza da sola non è sufficiente senza le abilità pratiche per implementare il cambiamento. Questo stadio si concentra sullo sviluppo delle competenze necessarie per operare efficacemente nella nuova configurazione.
5. Rinforzo (*Reinforcement*): Infine, il rinforzo assicura che i cambiamenti adottati persistano nel tempo. Questo può includere incentivi, riconoscimenti e altri meccanismi di supporto per consolidare il nuovo stato.

Il cambio organizzativo richiede che i singoli membri dell'organizzazione cambino. Il modello sottolinea che il successo di un cambiamento organizzativo dipende direttamente dalla capacità

¹³ Prosci: azienda *leader* a livello mondiale per consulenza e formazione nel *change management*.

degli individui di attraversare questi cinque stadi (Hiatt, 2006). La metodologia integra il modello ADKAR in tre fasi, che guida l'organizzazione attraverso:

1. Preparazione al cambiamento
2. Gestione del cambiamento
3. Rinforzo del cambiamento.

La mancata comprensione del cambiamento e la resistenza da parte dei dipendenti sono tra le principali ragioni per cui i tentativi di cambiamento falliscono. Facendo leva sul modello *ADKAR*, i leader possono affrontare proattivamente queste sfide, assicurando che ogni membro dell'organizzazione non solo comprenda il cambiamento ma sia anche attivamente coinvolto e abilitato a contribuire al successo collettivo, migliorandone la loro capacità di adattarsi e prosperare in ambienti in costante evoluzione.

2.3.4 Framework di Kübler-Ross.

Le reazioni psicologiche dei dipendenti di fronte ai cambiamenti organizzativi sono centrali per una transizione efficace. Il Modello di Kübler-Ross¹⁴ fornisce un quadro interpretativo, concepito per descrivere le fasi del lutto, il modello è stato efficacemente adattato per spiegare come le persone attraversano le transizioni lavorative, identificando cinque stadi principali:

1. Negazione: Questa è la fase iniziale, dove i dipendenti tendono a negare la realtà del cambiamento, rifiutando di accettare che le vecchie procedure o le posizioni lavorative stiano cambiando.
2. Rabbia: Come reazione al cambiamento, i dipendenti possono provare rabbia e frustrazione, cercando di trovare un colpevole per le alterazioni che stanno vivendo.
3. Contrattazione: In questa fase intermedia, i dipendenti possono cercare di negoziare o fare concessioni temporanee per ritardare o minimizzare l'impatto del cambiamento.
4. Depressione: Riconoscendo che il cambiamento è inevitabile e che non possono fare nulla per evitarlo, i dipendenti possono cadere in uno stato di tristezza e scoraggiamento.
5. Accettazione: Infine, i dipendenti iniziano ad accettare il cambiamento e si adattano alla nuova realtà, cercando soluzioni per andare avanti.

¹⁴ Elisabeth Kübler Ross: è stata una psicologa svizzera.

Il modello fornisce una comprensione chiara e sequenziale delle reazioni emotive al cambiamento (Bridges & Bridges, 2017). Permette ai manager di anticipare e comprendere le resistenze al cambiamento, pianificando interventi mirati. La sequenzialità delle fasi può non corrispondere alla realtà complessa e imprevedibile del comportamento umano. Possono esserci sovrapposizioni e ritorni alle fasi precedenti che il modello non prevede esplicitamente. L'applicazione del modello potrebbe non tener conto delle differenze culturali e individuali ma rappresenta una solida mappa per le reazioni psicologiche dei dipendenti ai cambiamenti organizzativi. Comprendere le varie fasi del lutto secondo questo modello consente ai leader aziendali di sviluppare strategie più efficaci per facilitare il passaggio da uno stato all'altro e per supportare il personale durante la transizione.

2.3.5 Modello di transizione di *Bridges*.

Un ulteriore modello per comprendere e gestire il percorso emotivo e il riallineamento all'interno di un processo di transizione per le risorse umane di un'azienda è rappresentato dal modello di transizione di Bridges¹⁵ (Bridges & Bridges, 2017). Proponendo una cornice attraverso cui interpretare le fasi psicologiche che gli individui attraversano durante un cambiamento, il modello di Bridges non si limita a identificare le modifiche strutturali o strategiche, ma si focalizza sul percorso emotivo e sul riallineamento che le persone vivono all'interno di un processo di transizione.

Le fasi del modello sono 3:

1. *Fine (Ending)*: si identifica la necessità di concludere un capitolo prima di poter aprirne uno nuovo. In questa fase, il lutto gioca un ruolo centrale, rappresentando la risposta emotiva al lasciare andare pratiche, relazioni o identità professionali consolidate nel tempo.
2. *Zona Neutra (Neutral Zone)*: qui ci si trova in un territorio di ambiguità e confusione, dove le vecchie abitudini sono state abbandonate, ma le nuove non si sono ancora formate. È un periodo di grande potenziale creativo, ma anche di incertezza e vulnerabilità.

¹⁵ William Bridges: è stato un consulente organizzativo, autore ed oratore americano.

3. *Nuovo Inizio (New Beginning)*: questa fase vede l'adozione di nuove abitudini e il consolidamento di nuove realtà. È un periodo di rinnovamento e di energie fresche, dove si comincia ad abbracciare la nuova identità e le nuove modalità operative.

Il modello riconosce l'importanza del fattore umano fornendo una struttura per accompagnare i dipendenti attraverso le fasi di transizione, mitigando la resistenza al cambiamento. Incoraggia la celebrazione dei piccoli successi, sottolineando l'importanza di mantenere alta la morale.

La rigidità delle fasi può non corrispondere alla fluidità con cui le persone effettivamente sperimentano i cambiamenti. Potrebbe non considerare pienamente la complessità delle dinamiche interpersonali e la diversità delle esperienze individuali (Bridges & Bridges, 2017). L'accento sulla transizione emotiva potrebbe distogliere l'attenzione dai necessari cambiamenti strutturali e strategici. È chiaro che il fattore tempo e la gestione delle dinamiche personali sono determinanti nel successo di un processo di cambiamento. Le aziende che riescono ad integrare *change* e *transition management* in tempi brevi si posizionano per il successo, mentre quelle che non vi riescono potrebbero non sopravvivere alla sfida del mercato.

2.3.6 Metodologia di gestione del cambiamento di Satir.

Altro aspetto di fondamentale importanza per gestire il cambiamento nei vari dipartimenti di un'impresa è la teoria di Virginia Satir¹⁶ dove si mette in evidenza il ciclo evolutivo del cambiamento organizzativo, delineando cinque fasi attraverso le quali l'azienda può muoversi per accogliere il processo di cambiamento come un'opportunità:

1. Fase 1, Vecchio Status Quo: in un contesto aziendale, il vecchio status quo rappresenta la condizione di operatività standard prima dell'introduzione di un cambiamento. È caratterizzato da routine consolidate e da un ambiente prevedibile e stabile in cui i membri dell'organizzazione hanno chiare aspettative e regole comportamentali ben definite.
2. Fase 2, Resistenza: la resistenza emerge come reazione naturale al cambiamento. Può essere razionale, emotiva o personale. Gli atteggiamenti verso il cambiamento, possono essere categorizzati in conservatori, che tendono a opporsi al cambiamento,

¹⁶ Virginia Satir: è stata una psicoterapeuta statunitense.

pragmatici, che lo valutano basandosi sui benefici concreti, e proattivi, che sono propensi ad accogliere il cambiamento.

3. Fase 3, Caos: dopo la resistenza iniziale, l'azienda entra in una fase di caos. Questo periodo è segnato da confusione e incertezza, dove le vecchie norme non sono più applicabili. In questa fase, la performance può calare significativamente, ma è anche un momento cruciale per l'apprendimento e l'innovazione.
4. Fase 4, Integrazione: durante l'integrazione si inizia a ricostruire la propria identità attorno al cambiamento. È in questa fase che si possono osservare i primi segni di accettazione del cambiamento e la comparsa di nuove prassi e relazioni.
5. Fase 5, Nuovo Status Quo: la fase finale è caratterizzata dalla stabilizzazione delle nuove prassi e dal riconoscimento del nuovo status quo, dove il cambiamento è ora integrato e le performance iniziano a migliorare rispetto allo stato precedente.

Il Modello di Satir fornisce una guida ai leader per riconoscere e gestire le dinamiche emotive e comportamentali che accompagnano i cambiamenti organizzativi. Attraverso la comprensione delle diverse fasi e delle risposte al cambiamento, i leader possono sviluppare strategie per facilitare la transizione, supportando i membri dell'organizzazione attraverso la resistenza, gestendo il caos creativo e guidando verso l'integrazione e l'accettazione del nuovo status quo (Guida, 2022). In particolare, il modello suggerisce l'importanza di fornire supporto durante il caos, un momento in cui il potenziale per l'innovazione è alto, ma il rischio di fallimento è anche significativo. L'applicazione di questo modello in un contesto aziendale richiede una leadership che sia empatica, comunicativa e orientata alla soluzione di problemi, in grado di guidare il personale attraverso l'incertezza verso un nuovo equilibrio organizzativo.

L'approccio umanistico e centrato sull'individuo al cambiamento, riconoscendo le fasi evolutive naturali e fornendo il supporto necessario per un adattamento efficace sono centrali in contesti di cambiamento, promuovendo un ambiente dove l'integrazione del nuovo status quo può avvenire in modo più fluido e sostenibile.

3. Digitalizzazione e gestione del cambiamento nel sistema bancario italiano.

La transizione *green* e *digitale* sta radicalmente cambiando le strategie e i modelli di business di tutte le aziende, indipendentemente dal loro settore di appartenenza. Le banche sono definite come le imprese i cui debiti sono comunemente accettati in pagamento a estinzione d'obbligazioni, è cioè un'istituzione che fornisce liquidità con breve preavviso. Come ogni industria anche il sistema bancario ha subito molti cambiamenti che hanno portato le singole banche a dover adottare delle strategie in linea con la sostenibilità *green* e digitale.

Il sistema bancario italiano ha subito una trasformazione radicale negli ultimi due decenni. Uno studio della Banca d'Italia ha coinvolto quasi 280 banche, sviluppando un indicatore complessivo per valutare l'offerta di servizi finanziari digitali, evidenziando i cambiamenti nel panorama bancario italiano dal 2007 al 2018. Si sono analizzate le interazioni tra il livello di digitalizzazione delle banche, la loro redditività e la distribuzione delle filiali e degli sportelli sul territorio (Banca d'Italia, 2022). A partire dal 2013 si è assistito ad una esponenziale crescita dell'incorporazione delle tecnologie digitali, sebbene con variazioni significative tra le diverse attività. Inizialmente, la digitalizzazione ha interessato soprattutto i servizi di pagamento, per poi espandersi verso la gestione dei risparmi, mentre l'integrazione dei canali digitali nei servizi di prestito è rimasta piuttosto limitata. È emerso che la digitalizzazione tende a essere positivamente correlata con la redditività delle banche e negativamente con il numero di filiali, suggerendo una potenziale sostituzione tra l'uso dei canali digitali e quelli tradizionali.

Parallelamente alla transizione digitale, la crescente pressione globale per strategie di business più sostenibili ha spinto le banche a integrare considerazioni ambientali nelle loro operazioni e decisioni di investimento. Questo include non solo l'adozione di pratiche operative verdi, ma anche il finanziamento di progetti che supportano la transizione energetica e lo sviluppo di tecnologie pulite.

La convergenza tra digitalizzazione e sostenibilità si manifesta attraverso l'adozione di tecnologie che non solo migliorano l'efficienza operativa, ma riducono anche l'impatto ambientale delle banche. Ad esempio, l'uso di *data centers* più efficienti e la diminuzione della carta attraverso la digitalizzazione dei processi bancari contribuiscono a ridurre significativamente l'uso di risorse naturali e le emissioni di CO₂. Inoltre, la digitalizzazione può facilitare la gestione e la distribuzione di prodotti finanziari verdi, come *bond* verdi e prestiti per progetti di energia rinnovabile. Le banche hanno dovuto rivedere i loro modelli di business tradizionali per incorporare questi nuovi imperativi, rispondendo alle crescenti aspettative di sostenibilità da parte di consumatori e normative, ma aprendo anche la via a

nuove opportunità di business che possono generare vantaggi competitivi sostenibili nel tempo. Mentre il cammino verso una piena integrazione tra questi due ambiti continua, le banche italiane sono chiamate a essere pioniere in strategie che armonizzano l'efficienza tecnologica con la responsabilità ambientale, delineando un futuro in cui la finanza sostenibile è al centro del sistema bancario.

Le banche che hanno implementato con successo la digitalizzazione hanno adottato un approccio inclusivo, coinvolgendo i dipendenti a tutti i livelli nelle fasi di pianificazione e implementazione delle nuove tecnologie. Questi cambiamenti nel lavoro e nell'offerta ha avuto come risultante una resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti, spesso legata alla paura dell'obsolescenza delle proprie competenze. I programmi di formazione e riqualificazione, assicurando che i dipendenti si sentissero valorizzati e coinvolti nel processo di trasformazione ha garantito un livello di transizione adeguato. L'aggiornamento professionale ha abilitato i dipendenti non solo ad adattarsi alle nuove tecnologie, ma anche a diventare protagonisti attivi nell'innovazione organizzativa.

Il processo di digitalizzazione è dinamico e richiede una continua valutazione e adattamento. Sistemi di monitoraggio per valutare l'efficacia delle tecnologie adottate e l'efficienza dei processi sono diventati essenziali. La capacità di continuare a gestire il cambiamento in modo proattivo, assicurando che l'innovazione tecnologica vada di pari passo con una forte cultura organizzativa incentrata sulla sostenibilità è essenziale.

3.1.Reportistica per una crescita sostenibile.

L'attenzione ad una reportistica più efficiente ha portato l'Europa a muoversi con nuove normative per limitare il fenomeno del *greenwashing*. Il bisogno di quantificare il lavoro svolto in materia di transizione green per una comunicazione più chiara e veritiera ha portato ad un'evoluzione delle normative richiedono alle aziende di adottare specifiche pratiche.

Il piano d'azione UE sulla finanza sostenibile, introdotto l'8 marzo 2018, mira a riorientare i flussi di capitale verso un'economia più sostenibile, integrare la sostenibilità nella gestione del rischio e promuovere la trasparenza a lungo termine, coinvolgendo tutte le grandi imprese ed anche il sistema bancario di tutti gli stati membri, riflettendo come le normative europee stiano orientando le pratiche aziendali verso una maggiore trasparenza e sostenibilità.

Il Regolamento Taxonomy (2020/852/UE) ha fornito una visione chiara della "tassonomia UE", strumento per valutare le attività economiche e gli investimenti dal punto di vista

dell'ecosostenibilità per le aziende, illustrando i criteri e le garanzie necessarie per le attività sostenibili come delineate dalla normativa EU.

EU Taxonomy regola specificamente come le aziende debbano riportare le loro attività sostenibili, è uno strumento normativo che classifica le attività economiche in base al loro contributo agli obiettivi ambientali dell'UE specificando i criteri di ammissibilità e allineamento per le attività, promuovendo una base comune per la sostenibilità e la trasparenza aziendale.

Vengono presentate definizioni chiare di "attività economica ammissibile" e "attività economica allineata" alla tassonomia, enfatizzando l'obbligo di contribuire significativamente agli obiettivi ambientali senza arrecare danno ad altri obiettivi. Le attività ammissibili sono quelle che potenzialmente possono contribuire in modo sostanziale e per essere considerate allineate, queste attività devono soddisfare specifici criteri tecnici che assicurano che il loro impatto sia nettamente positivo. Questo include il rispetto delle garanzie sociali minime e il principio di "non arrecare danno significativo" (EY, 2023).

I passi che l'Unione Europea ha intrapreso in materia sono i seguenti:

1. Regolamento (UE) 2020/852 (*Taxonomy ESG*): si specificano il contenuto e la presentazione delle informazioni che le imprese devono comunicare riguardo alle attività economiche sostenibili. Questo regolamento gioca un ruolo centrale nella definizione e nell'applicazione dei criteri di sostenibilità per le aziende europee.
2. Regolamento delegato 2021/2139: integra il Regolamento 852/2020, dettagliando ulteriormente la metodologia e i requisiti informativi, inclusi i *KPI*, che le imprese devono seguire per conformarsi alle disposizioni della *Taxonomy ESG*.
3. Regolamento delegato (UE) 2021/2178: relativo alla comunicazione delle informazioni, modificato dal Regolamento delegato (UE) 2023/2486. Questi regolamenti forniscono modelli e linee guida per la comunicazione dei *KPI* delle imprese non finanziarie.
4. Regolamento delegato (UE) 2022/1214 del 9 marzo 2022: modifica i regolamenti delegati (UE) 2021/2139 e (UE) 2021/2178 per quanto riguarda le attività economiche in alcuni settori energetici e la comunicazione di informazioni al pubblico.

Il quadro normativo e le direttive su come le imprese devono misurare e comunicare le loro prestazioni in termini di sostenibilità sono delineate e in linea con gli obiettivi ambientali dell'Unione Europea.

3.1.1 Obblighi per le imprese non finanziarie e per le imprese finanziarie.

Nel Regolamento Europeo *Taxonomy ESG* viene fatta una distinzione per gli obblighi delle imprese non finanziarie e per le imprese finanziarie. Questa classificazione incide profondamente su come le aziende si rapportano con le loro attività economiche, influenzando la propria *Corporate Disclosure* e riflettendo il proprio impegno e responsabilità nei confronti degli obiettivi ambientali e su solide strategie di *CSR*.

Per le imprese non finanziarie, la normativa impone la divulgazione di una serie di informazioni relative alla sostenibilità delle loro operazioni. In particolare, è richiesta la pubblicazione di dati che descrivano la percentuale di fatturato, spese in conto capitale (CapEx) e spese operative (OpEx) che sono direttamente connesse a prodotti o servizi allineati agli obiettivi della Tassonomia. Questi indicatori sono fondamentali per valutare l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nelle attività quotidiane delle imprese, offrendo una visione chiara dell'impatto ambientale delle loro operazioni commerciali (European Commission, 2018).

Parallelamente, il settore finanziario è soggetto a requisiti simili ma con particolare enfasi sulla gestione e divulgazione delle proprie esposizioni finanziarie. Le imprese finanziarie devono rendicontare la proporzione dei loro investimenti e attivi gestiti che rispettano i criteri di sostenibilità stabiliti dalla Tassonomia. Tra gli indicatori chiave di performance (*KPI*) per le banche si annoverano il *Green Asset Ratio (GAR)* e il *Green Investment Ratio (GIR)* per i gestori patrimoniali. Il *GAR*, in particolare, rivela la percentuale di attività finanziarie che supportano operazioni considerate sostenibili, fornendo un parametro essenziale per valutare l'orientamento verde degli istituti di credito.

A partire dal 2024, si prevede un incremento degli obblighi informativi per le banche con l'introduzione del *GAR*, che misurerà la percentuale di attivi investiti in progetti e attività eco-compatibili. Inoltre, è previsto che dal 2026, dopo un periodo di transizione triennale, gli istituti di credito dovranno fornire ulteriori dettagli sull'allineamento della Tassonomia dei loro portafogli di negoziazione e delle commissioni per le attività non bancarie, ampliando così la trasparenza e stimolando ulteriori progressi verso la sostenibilità.

Queste azioni avranno come conseguenza una migliore trasparenza del mercato con un ampio coinvolgimento delle aziende nei confronti della sostenibilità garantendo un allineamento strategico delle varie imprese con gli obiettivi ambientali globali.

4. Caso di studio: Intesa Sanpaolo S.p.A.

Si propone l'analisi delle azioni che ha intrapreso Intesa Sanpaolo S.p.A. per gestire periodi di forte cambiamento per risultare competitiva e pronta ad affrontare le sfide del futuro impostando le proprie strategie basate sulla flessibilità ed efficienza del proprio modello di business (Intesa Sanpaolo, 2024).

4.1 Descrizione dell'azienda.

Intesa Sanpaolo è stata fondata il 1° gennaio 2007 come risultato della fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI. Il 5 agosto 2020, Intesa Sanpaolo ha acquisito UBI Banca, completando la fusione per incorporazione il 12 aprile 2021 e ottenendo quella che al 2024 è la sua forma odierna. Gli impiegati di Intesa Sanpaolo si impegnano per l'integrità e la sostenibilità delle proprie azioni e di quelle della banca, ponendo attenzione all'eccellenza dei prodotti, dei servizi e del comportamento verso i clienti. La banca si dedica a creare valore e innovazione per individui, imprese e comunità nelle aree in cui opera, mirando a costruire un futuro che sostenga lo sviluppo sostenibile, beneficiando l'ambiente, le nuove generazioni. L'identità di Intesa Sanpaolo si fonda su valori solidi quali integrità, eccellenza, trasparenza, rispetto, equità, inclusione e la valorizzazione dell'individuo e dell'ambiente.

Il gruppo è un punto di riferimento nel *Wealth Management, Protection & Advisory*. Si distingue per la sua operatività senza sofferenze bancarie ("*zero NPL*"), una marcata inclinazione verso la digitalizzazione e una strategia incentrata sulle entrate derivanti dalle commissioni. Si impegna inoltre attivamente in iniziative *ESG* (Environmental, Social and Governance), puntando a generare e distribuire valore in modo sostenibile per tutti gli stakeholder coinvolti. La crescita sostenibile e inclusiva, l'impegno deciso verso le questioni ambientali e la sostenibilità guidano l'azienda nello sviluppo sostenibile (Intesa Sanpaolo, 2024).

La banca supporta la società affrontando i bisogni sociali, si concentra sull'inclusione finanziaria e promuove la cultura e l'innovazione. Aiuta i clienti nella transizione verso pratiche ecosostenibili, offrendo crediti sostenibili e prodotti di investimento e assicurativi ESG. Si è posta l'ambizioso obiettivo di raggiungere zero emissioni nette entro il 2030 per le emissioni dirette e entro il 2050 per quelle derivanti dai suoi portafogli di prestiti, investimenti, gestione patrimoniale e attività assicurative. Il Gruppo partecipa attivamente alle iniziative *NetZero*

*Banking Alliance*¹⁷ (NZBA), *Net Zero Asset Managers Initiative*¹⁸ (NZAMI), *Net Zero Asset Owner Alliance*¹⁹ (NZAOA) e *Net Zero Insurance Alliance*²⁰ (NZIA).

L'azienda promuove un modello di lavoro ibrido, che combina la presenza fisica e il lavoro da remoto per garantire massima flessibilità, motiva i propri collaboratori, considerati la risorsa più preziosa dell'organizzazione. Vengono attuate numerose iniziative volte al benessere e alla sicurezza dei dipendenti, includendo programmi di formazione avanzata, specialmente nelle aree critiche legate alla transizione digitale ed ecologica. L'ambiente di lavoro è orientato all'inclusività e all'apertura verso la diversità, con piani di incentivazione anche a lungo termine che stimolano l'imprenditorialità individuale.

4.1.1 Value proposition.

Il piano di espansione di Intesa Sanpaolo è focalizzato sulla generazione di un valore robusto e durevole dal punto di vista economico, finanziario, sociale ed ecologico. Tale valore si fonda sulla fiducia riposta nei confronti dell'ente da parte di tutti i suoi stakeholder e si radica nei principi espressi nel suo Codice Etico. Il Gruppo si dedica al rispetto dei principi di sviluppo durevole e partecipa a significative iniziative globali che favoriscono l'interazione tra il settore privato, entità sovranazionali e la società civile, e che mirano a tutelare l'ambiente e i diritti umani. Il team di Intesa Sanpaolo è profondamente impegnato nell'onestà e nella durabilità delle proprie azioni e di quelle dell'istituto. Essi assicurano un'attenzione scrupolosa ai clienti, garantendo l'eccellenza dei prodotti, dei servizi e delle condotte. Creano valore e innovazione a beneficio di individui, aziende e comunità nei vari paesi e regioni in cui operano. Aspirano a costruire un futuro che sostenga uno sviluppo sostenibile a vantaggio dell'ecosistema, delle nuove generazioni e di una società (Intesa Sanpaolo, 2024). Promuove un approccio flessibile

¹⁷ NZBA: è un insieme di istituti bancari di spicco a livello internazionale dedicati al finanziamento di iniziative climatiche determinate per convertire l'economia tangibile in una realtà a emissioni zero di gas serra entro il 2050.

¹⁸ NZAMI: avviato nel dicembre 2020, questo progetto mira a sostenere il settore della gestione patrimoniale nel raggiungere un traguardo di zero emissioni nette, con l'intento di ridurre il rischio finanziario e incrementare il valore duraturo degli asset.

¹⁹ NZAOA: è un progetto guidato dai membri degli investitori istituzionali impegnati a trasformare i loro portafogli di investimento in emissioni zero di gas serra entro il 2050, in linea con un aumento massimo della temperatura di 1,5°C, progetto al quale fa riferimento la NZIA.

e si incentiva una cultura lavorativa orientata ai risultati piuttosto che alla presenza fisica in ufficio.

Elementi chiave:

1. Flessibilità e inclusione
2. Innovazione digitale e sostenibilità
3. Carattere internazionale
4. Passione
5. Pazienza
6. Perseveranza
7. Visione futura

4.1.2 Nuovo modello organizzativo del lavoro.

Intesa Sanpaolo ha adottato un innovativo modello organizzativo del lavoro, in linea con una ristrutturazione della totalità del suo modello organizzativo, mirato a rispondere efficacemente alle mutevoli esigenze personali dei dipendenti e a promuovere il progresso collettivo dell'ente. Questo modello si caratterizza per l'introduzione di pratiche lavorative flessibili, garantendo una continuità di “*smart working*” nel lavoro dei propri dipendenti, e la nuova implementazione della "settimana corta"(Intesa Sanpaolo, 2024). L'iniziativa si propone di elevare gli standard professionali e di lavoro, migliorando la qualità della vita lavorativa attraverso un orario più adattabile e un ambiente lavorativo stimolante. Con queste misure progressive, Intesa Sanpaolo si conferma come un'istituzione all'avanguardia nel panorama lavorativo, con un occhio di riguardo verso il benessere dei suoi dipendenti e l'efficienza operativa, sottolineando l'impegno verso l'innovazione e la produttività sostenibili.

A partire da gennaio 2023, per i suoi dipendenti in Italia ci sono state le modifiche innovative relative all'organizzazione del lavoro, che hanno incluso:

1. Un'evoluzione nel lavoro da remoto che offre la possibilità di operare in modo flessibile fino a 120 giorni all'anno, senza restrizioni mensili. Ai dipendenti sarà inoltre fornita un'indennità giornaliera di 3 euro per coprire le spese di lavoro da casa.
2. La possibilità di adottare una settimana lavorativa ridotta a quattro giorni di 9 ore ciascuno, mantenendo la stessa retribuzione. Questa opzione è su base volontaria e

dipende dalle esigenze tecniche, organizzative e produttive della banca, e non impone un giorno fisso di riposo.

3. I dipendenti interessati possono scegliere di aderire volontariamente a queste nuove modalità di lavoro. Inoltre, verrà avviato un periodo di prova in circa 200 filiali.

Con 74 mila dipendenti, Intesa Sanpaolo è il maggior datore di lavoro privato in Italia. Il nuovo modello organizzativo lavorativo sottolinea l'importanza data alla valorizzazione continua del personale del Gruppo e alla cura del loro benessere. Questo modello posiziona Intesa Sanpaolo in una situazione vantaggiosa per rimanere competitiva di fronte alle sfide emergenti nel variabile contesto economico e sociale, soprattutto con il passaggio ai servizi digitali. I periodi di forti cambiamenti dettati dalla pandemia da COVID-19 hanno guidato le aziende a implementare soluzioni che possano adattare la propria sostenibilità lavorativa anche in situazioni critiche, riflettendo una continua ricerca in metodi e formazione per ottenere un'organizzazione e strategie sempre più flessibili.

4.1.3 Gli obiettivi di sostenibilità del gruppo.

L'azienda analizzata riconosce il proprio impatto significativo sul contesto sociale e ambientale. Il gruppo si impegna non solo per il profitto ma anche per generare valore duraturo sia per la banca sia per la società, affrontando sfide come il cambiamento climatico e le disuguaglianze sociali. L'essenza della loro strategia di sostenibilità è costruire un futuro orientato verso uno sviluppo sostenibile, favorevole all'ambiente, alle generazioni future e a una società inclusiva. Questa visione ha portato Intesa Sanpaolo a unirsi a iniziative globali come il *Global Compact* delle Nazioni Unite e gli *Equator Principles*, e a essere tra i pochi gruppi finanziari in Europa ad aderire a tutte le principali iniziative *ONU* relative alla sostenibilità nel settore finanziario, orientate verso il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Intesa Sanpaolo, 2024). Nel 2021, il gruppo ha inoltre aderito a tutte le alleanze *Net-Zero* del settore finanziario.

Secondo Elena Flor, Responsabile di *ESG & Sustainability*, essere sostenibili per Intesa Sanpaolo significa trasformare i valori in azioni quotidiane concrete e credibili, supportate da una strategia definita, politiche aziendali e comportamenti attenti alle esigenze dei stakeholder (Intesa Sanpaolo, 2024).

Il nuovo “Piano d’Impresa 2022-2025” mira a una crescita sostenibile e alla distribuzione di valore, con una solida base patrimoniale e un forte orientamento *ESG*. In linea con queste

tematiche, il gruppo intende rafforzare il suo ruolo di leader nel settore bancario, destinando circa 115 miliardi di euro alla comunità e alla transizione ecologica, e circa 500 milioni di euro per assistere le persone in difficoltà nel periodo 2022-2025. Il gruppo punta anche a raggiungere la *carbon neutrality* entro il 2030 per le proprie operazioni e entro il 2050 per i portafogli di prestiti, investimenti e le attività di asset management e assicurative. Inoltre si delineano specifiche politiche da adottare per la biodiversità e l'obiettivo di piantare almeno 100 milioni di alberi.

4.2 Reportistica sostenibile.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo, fin dalla sua costituzione nel 2007, ha pubblicato vari documenti riguardante la rendicontazione non finanziaria. Risultando pioniere nel contesto europeo, archiviando tutte le pubblicazioni di sostenibilità degli anni (dai bilanci sociali, ai report delle attività di stakeholder engagement, ai Quaderni dedicati all'Ambiente e alle persone) volontariamente, senza essersi dovuta adattare ad obblighi legislativi (Intesa Sanpaolo, 2024).

4.2.1 La Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF).

La Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF) è un documento che rendiconta impegni e risultati raggiunti dal Gruppo in ambito *ESG* (environmental, social and governance), rispondendo alle aspettative dei diversi *stakeholder*. È redatta in conformità all'art. 4 del Decreto Legislativo 254/2016²¹ e ai *GRI Standards* (standard globali per la rendicontazione di sostenibilità) definiti dal GRI (*Global Reporting Initiative*). Inoltre, la DCNF prende in considerazione le raccomandazioni della *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*²² per la diffusione volontaria di una rendicontazione trasparente in materia di rischi e opportunità legati ai cambiamenti climatici. In coerenza con la regolamentazione vigente, il documento contiene informazioni relative a temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva: per ciascuno di essi viene presentato il modello aziendale di gestione ed

²¹ D. Lgs. 254/2016: effetto diretto della Direttiva Europea in materia di rendicontazione non finanziaria, ha introdotto l'obbligo per enti di interesse pubblico che superino certi parametri di fatturato e numero di dipendenti, di pubblicare una dichiarazione non finanziaria.

²² *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*: a cui Intesa Sanpaolo ha aderito a ottobre 2018.

organizzazione, i rischi generati e subiti e le relative modalità di gestione, le politiche praticate e gli indicatori fondamentali di performance (Intesa Sanpaolo, 2023).

Dalla DCNF di Intesa Sanpaolo del 2023 emergono dati interessanti relativi alle strategie intraprese dal gruppo. Intesa Sanpaolo ha dimostrato solidità e innovazione, erogando 60 miliardi di euro in nuovi crediti a medio-lungo termine, in linea con il suo Piano di Impresa 2022-2025. Questo ha aiutato a sostenere l'economia italiana, con un impatto diretto nel recupero di 3.600 aziende e nella conservazione di circa 18.000 posti di lavoro. Il risultato netto dell'anno ha segnato un incremento del 76,4%, raggiungendo 7,7 miliardi di euro.

L'impegno del Gruppo nella sostenibilità è evidente attraverso la sua presenza nei *Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)* e l'erogazione di 4,3 miliardi di euro in finanziamenti green. Circa 5,6 miliardi di euro sono stati destinati a progetti di economia circolare solo nel 2023.

Sul fronte dell'innovazione, Intesa Sanpaolo ha investito in circa 800 progetti, con un focus particolare sul sostegno a startup ad alto potenziale, evidenziato dagli investimenti di oltre 31 milioni di euro tramite *Neva SGR*²³ (Intesa Sanpaolo, 2024).

Socialmente, il gruppo ha contribuito con 71 milioni di euro attraverso il *Fund for Impact* per supportare l'accesso al credito per enti no-profit e comunità vulnerabili, erogando crediti per un totale di 252 milioni di euro. Inoltre, ha rafforzato il suo impegno verso la diversity e l'inclusione, ricevendo riconoscimenti come la certificazione per la parità di genere e venendo inserita nella *ESG Top-Rated Companies List* del 2024, confermando il suo ruolo di *leadership* nel settore bancario europeo per responsabilità sociale e ambientale.

4.2.2 Climate Report.

Nel quarto trimestre del 2021, Intesa Sanpaolo ha rilasciato il suo primo *TCFD Report*, un documento finalizzato a rendicontare informazioni sul clima in conformità alle raccomandazioni della *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* (Intesa Sanpaolo, 2023).

Le raccomandazioni si articolano su quattro pilastri:

1. "*Governance*, modalità e responsabilità assegnate per la gestione dei rischi e delle opportunità legate ai cambiamenti climatici"

²³ *Neva SGR*: controllata da Intesa Sanpaolo si occupa di progettare e gestire fondi di investimento destinati a investitori professionali che cercano di sfruttare le opportunità di diversificazione e di alto rendimento offerte dal Venture Capital.

2. "Strategia dell'azienda, per supportare la transizione verso un'economia a basse emissioni"
3. "*Risk Management*, inclusione del rischio climatico nei sistemi e nei processi di gestione del rischio dell'azienda"
4. "Metrics e Targets, per la definizione degli obiettivi da perseguire e per la rilevazione dei risultati".

Dal *Climate Report* del 2023, pubblicato contestualmente alla Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria, si notano passi significativi verso l'obiettivo di raggiungere il *net zero* entro il 2030, conformemente agli obiettivi dell'Accordo di Parigi per mantenere l'aumento della temperatura globale al di sotto di 1,5°C rispetto ai livelli preindustriali. La banca ha posto obiettivi specifici per i settori *Oil & Gas*, generazione di energia, automotive e minerario, mirando all'eliminazione dell'esposizione al carbone entro il 2025.

Sono stati definiti nuovi traguardi intermedi per il 2030, in particolare per l'acciaio e il real estate commerciale. Finora, si è registrata una riduzione del 22,6% nelle emissioni finanziate.

Nel campo della *green finance*, Intesa Sanpaolo ha erogato 12,6 miliardi di euro nel 2023, aumentando le emissioni di *Green Bond* a 8,7 miliardi di euro. La banca ha anche lanciato nuovi prodotti finanziari per supportare progetti sostenibili, con oltre 1,7 miliardi di euro concessi in prestiti nel 2023.

In termini di gestione dei rischi climatici, la banca ha integrato pienamente i rischi climatici nel proprio sistema di gestione dei rischi, adottando metodologie di stress test e analisi di scenario. Sul fronte internazionale, Intesa Sanpaolo supporta iniziative come *l'European Green Deal* e il *Net-Zero Industry Act*, partecipando attivamente a forum globali come la *COP28*²⁴ e erogando finanziamenti significativi per il PNRR italiano, con un *focus* particolare sulle iniziative *green*.

4.2.3 Principles for Responsible Banking (PRB Report).

Dal 2019 Intesa Sanpaolo rendiconta i progressi raggiunti rispetto ai *Principles for Responsible Banking (PRB)*, cui ha aderito come *founding signatory*, coerente con la Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (Intesa Sanpaolo, 2023).

²⁴ COP28: ventottesima conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, tenutasi dal 30 novembre al 13 dicembre a Expo City, Dubai, Emirati Arabi Uniti.

Il *PRB Report* nell'edizione 2023 è stato redatto utilizzando il template messo a disposizione da *UNEP FI*²⁵:

1. *Alignment*: le strategie aziendali devono essere allineate con le necessità della società e gli individui, espressi attraverso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e l'Accordo di Parigi sul clima.
2. *Impact and Target Setting*: identificare gli impatti positivi e negativi delle attività bancarie e definire obiettivi per aumentare gli impatti positivi e mitigare quelli negativi, monitorando i progressi nel tempo.
3. *Clients and Customers*: supportare i clienti nel promuovere pratiche sostenibili e responsabili.
4. *Stakeholder*: coinvolgere attivamente gli *stakeholder*, conformemente agli standard come l'AA1000²⁶, per identificare e rispondere ai loro bisogni e priorità, influenzando così le strategie di sostenibilità della banca.
5. *Governance and Culture*: la governance della sostenibilità deve essere strutturata per assicurare l'attuazione efficace dei PRB, con il consiglio di amministrazione che approva le linee guida strategiche sulla sostenibilità e il legame della remunerazione dei dirigenti agli obiettivi *ESG*.
6. *Transparency and Accountability*: mantenere un'elevata trasparenza comunicando regolarmente i progressi raggiunti verso gli obiettivi *ESG* e le strategie adottate.

Nel *PRB Report* del 2023 si evince un forte allineamento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SDG*) e all'Accordo di Parigi attraverso il Piano di Impresa 2022-2025. Questo piano incorpora sei aree strategiche *ESG*, tra cui l'inclusione finanziaria e l'impegno culturale, con un focus particolare sulla transizione climatica e sostenibile. Si sono analizzate ed identificate aree d'impatto come la salute finanziaria e la stabilità climatica, stabilendo obiettivi misurabili e introducendo politiche di riduzione delle emissioni.

Dal punto di vista del supporto ai clienti, la banca ha mobilitato risorse significative, erogando circa 44,9 miliardi di euro in finanziamenti per progetti legati all'economia verde e circolare, oltre a promuovere finanziamenti dedicati alle PMI attraverso il programma "*S-Loan*" e l'emissione di *green bond*.

²⁵ UNEP FI: programma delle Nazioni Unite per l'ambiente con la partnership del settore finanziario per orientare le economie allo sviluppo sostenibile.

²⁶ AA1000: *Stakeholder Engagement Standard*.

L'engagement degli stakeholder è una componente fondamentale, con Intesa Sanpaolo che collabora con entità come la *Ellen MacArthur Foundation* e partecipa a iniziative globali come la Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ). Questo dialogo continuo aiuta a modellare le strategie di sostenibilità della banca, in linea con gli standard internazionali.

Per quanto riguarda la governance, la struttura di gestione della sostenibilità di Intesa Sanpaolo è ben definita, con il Consiglio di Amministrazione che guida le linee strategiche e un programma di formazione *ESG* per i dipendenti, mirato a consolidare una cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

Infine, la banca mantiene un alto livello di trasparenza nelle sue comunicazioni, pubblicando rapporti dettagliati che illustrano i progressi verso gli obiettivi *ESG* e le strategie adottate.

In conclusione, il rapporto dimostra l'impegno di Intesa Sanpaolo nel rafforzare la sua posizione come leader nel settore bancario sostenibile, attraverso iniziative concrete e una solida governance, in linea con i principi globali per una finanza responsabile.

4.2.4 Green Bond Report.

L'impegno di Intesa Sanpaolo verso la finanza sostenibile è quantificato nel "*Green and Social Bond Report 2023*", il quale fornisce una analisi approfondita e dettagliata sull'allocazione e sull'impatto dei *Green and Social Bond* emessi dalla banca nel periodo compreso tra il 2019 e il 2023 (Intesa Sanpaolo, 2023).

Le categorie di *green bond* emessi sono le seguenti:

1. Energie Rinnovabili: investimenti in progetti di energia solare, eolica e idroelettrica.
2. Efficienza Energetica: finanziamenti destinati a progetti di stoccaggio di energia rinnovabile, reti intelligenti, cogenerazione e apparecchiature ad alta efficienza energetica.
3. Trasporti Puliti: focus su veicoli elettrici e infrastrutture per il trasporto a basse emissioni di carbonio.
4. Edifici Verdi: investimenti in edifici nuovi e ristrutturati che aderiscono a rigorosi standard di efficienza energetica.
5. Economia Circolare: progetti che promuovono un uso efficiente delle risorse e la riduzione dei rifiuti.

La valutazione dell'impatto prende in considerazione variabili come la creazione diretta di occupazione, specialmente nelle aree socio-economicamente svantaggiate e nella fase di

ripresa post-pandemica. I dati sono il risultato delle analisi dei bilanci finanziari per determinare l'impatto diretto a livello di prestito, tenendo in oltre in considerazione dei moltiplicatori calcolati sul valore della produzione, del valore aggiunto e dell'occupazione generata.

In termini di dati quantitativi, l'importo totale dei *green bond*, nel periodo preso in esame, ammonta a 8,7 miliardi di euro, con una riduzione di emissioni pari a 6.477.600 tonnellate di CO2 equivalente. I prestiti destinati alla creazione di occupazione e al supporto durante la crisi ammontano a 127.520, per un totale di 7,7 miliardi di euro.

Per quanto riguarda l'allocazione e l'impatto settoriale, i dati mostrano una distribuzione di finanziamenti tra le varie categorie:

1. Energie Rinnovabili: 957 prestiti per un totale di 2.337 milioni di euro, con una riduzione di 2.812.800 tonnellate di CO2 equivalente.
2. Efficienza Energetica: 17 prestiti per un totale di 142 milioni di euro, con una riduzione di 30.500 tonnellate di CO2 equivalente.
3. Edifici Verdi: 65.961 prestiti per un totale di 8.542 milioni di euro, con una riduzione di 201.300 tonnellate di CO2 equivalente.
4. Economia Circolare: 374 prestiti per un totale di 2.197 milioni di euro, con una riduzione di 3.433.000 tonnellate di CO2 equivalente.

Questi risultati sono la risultante delle strategie implementate negli ultimi anni di Intesa Sanpaolo focalizzate sulla finanza sostenibile, evidenziando l'impatto positivo di questi investimenti sul tessuto socio-economico e ambientale.

4.2.5 Report di impatto ex-ante finanziamenti al non profit.

Le iniziative promosse da organizzazioni non profit e finanziate dalla Direzione Impact di Intesa Sanpaolo sono valutate all'interno del "Report di impatto ex-ante finanziamenti al non profit". Si illustrano i risultati di una valutazione prospettica dell'impatto sociale e ambientale delle iniziative promosse (Intesa Sanpaolo, 2022). La valutazione viene effettuata attraverso un proprio modello di valutazione dell'impatto sociale dei crediti erogati al non profit e di metodologie internazionalmente riconosciute che consente di calcolare e rendicontare gli effetti che le attività sostenute finanziariamente hanno generano nella società.

L'analisi è stata condotta tenendo in considerazione i seguenti fattori:

1. La Teoria del Cambiamento: che definisce una sequenza logica di risorse, attività e risultati volti a realizzare cambiamenti sociali
2. Impact Management Project: che integra le migliori pratiche globali per la misurazione e la rendicontazione degli impatti
3. Utilizzo di tassonomie e classificazioni internazionali: come per l'allocazione e la valutazione dei finanziamenti.
4. Rilevatore di IMpatto Sociale (*RIM*): processo digitalizzato che automatizza la raccolta e l'elaborazione dei dati e degli indicatori.

Si sono esaminate un totale di 620 iniziative, supportate da un investimento complessivo di 194 milioni di euro. I principali settori beneficiati includono:

1. Sanità e Salute
2. Assistenza Sociale e Protezione Civile
3. Istruzione e Formazione.

Le iniziative sono prevalentemente dirette alla creazione di nuovi servizi, al miglioramento o alla conservazione di quelli esistenti e alla salvaguardia dei posti di lavoro. Sono dettagliati anche gli impatti specifici per ciascun macro-settore, con dati precisi su beneficiari e posti di lavoro creati o conservati, oltre alla durata operativa delle iniziative e l'estensione temporale degli impatti generati.

Gli impatti del finanziamento sono notevoli:

1. Occupazione: si evidenzia la creazione e la conservazione di circa 22.000 posti di lavoro, con una specifica quantificazione degli impatti occupazionali per ogni milione di euro finanziato.
2. Beneficiari: le iniziative hanno raggiunto circa 1,9 milioni di persone annualmente, con effetti particolarmente significativi nei settori della Sanità e Salute, Assistenza Sociale, Istruzione e Formazione.
3. Ambiente: notevoli sono stati i benefici derivanti da interventi di efficientamento energetico e da installazioni di impianti alimentati da fonti rinnovabili.

Gli interventi finanziari di Intesa Sanpaolo risultano allineati con gli obiettivi di sviluppo sostenibile, proponendo un modello di impegno a lungo termine per il supporto del Terzo Settore.

5. Conclusioni.

L'interrogativo di fondo di questa tesi riguarda le possibili pratiche che possano essere adottate dalle imprese al fine di garantire resilienza e prosperità in un contesto imprenditoriale caratterizzato da dinamicità e rapida evoluzione. In risposta a questo interrogativo, si è approfondita l'importanza delle strategie di sostenibilità e digitalizzazione e i modelli che le aziende possono seguire per gestire situazioni di cambiamento dell'ambiente esterno ed interno. L'analisi del caso pratico di Intesa Sanpaolo S.p.A., una delle principali istituzioni bancarie impegnate nella transizione verso un modello di business sostenibile e digitalmente avanzato, ha messo in evidenza l'applicazione delle teorie descritte.

La ricerca condotta si basa sull'analisi qualitativa di dati secondari provenienti da report aziendali, pubblicazioni accademiche e studi di settore, integrati da una revisione della letteratura accademica esistente. Questo approccio ha permesso di osservare come teorie e modelli gestionali siano applicabili concretamente in un'azienda che opera nel settore finanziario, uno dei più impattanti e significativi a livello economico e sociale.

I risultati ottenuti indicano che le pratiche adottate da Intesa Sanpaolo, orientate verso l'integrazione di obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di governance nel core business, contribuiscano notevolmente alla sua resilienza e prosperità. La transizione digitale, sostenuta da investimenti in tecnologie innovative e pratiche di business responsabili, si è rivelata un leva critica per migliorare l'efficienza operativa e la soddisfazione del cliente, evidenziando come la sostenibilità e la digitalizzazione debbano e possano andare di pari passo. L'analisi delle pratiche adottate da Intesa Sanpaolo S.p.A. dimostra un impegno profondo verso una strategia di leadership sostenibile e innovativa. L'approccio della banca alla gestione del cambiamento e alla sostenibilità è fortemente radicato nel suo *business model*, che si è evoluto per rispondere efficacemente alle mutevoli esigenze del mercato e della società. L'adozione di un modello di lavoro flessibile è risultato in una maggiore soddisfazione ed efficacia del lavoro, sottolineando l'importanza e la valorizzazione delle risorse umane così come del benessere dei collaboratori.

Intesa Sanpaolo si distingue per il suo impegno nella digitalizzazione e nella finanza sostenibile tramite l'adozione di tecnologie avanzate e la promozione di prodotti finanziari che supportano la sostenibilità ambientale riflettono la visione strategica della banca per un futuro sostenibile. L'importanza della trasparenza e della responsabilità è evidente nella loro stretta aderenza ai principi di reporting non finanziario avente come risultato una comunicazione efficiente e veritiera con i vari *stakeholder*.

Il risultato dell'analisi evidenzia come la sostenibilità vada di pari passo con il successo economico. L'obiettivo della banca di raggiungere zero emissioni nette entro il 2030 per le proprie operazioni dirette e il 2050 per le attività finanziarie evidenzia l'impegno a lungo termine verso l'ambiente e il progresso sociale.

L'azienda non solo risponde alle aspettative degli stakeholder ma stabilisce anche nuovi standard nel settore bancario, mostrando che è possibile un equilibrio tra crescita economica e responsabilità sociale. Intesa Sanpaolo emerge non solo come un leader nel settore bancario ma anche come un esempio luminoso di come si possa prosperare adottando pratiche sostenibili e orientate al futuro.

In conclusione, questo lavoro ha evidenziato come la sostenibilità e la digitalizzazione non siano solo risposte necessarie alle pressioni esterne, ma anche opportunità strategiche per la crescita e il consolidamento nel lungo termine e i cambiamenti, se gestiti in modo efficiente, possono portare vantaggi alle aziende interessate. Le imprese che sapranno integrare questi aspetti nel loro modello di *business*, non solo risponderanno efficacemente ai cambiamenti del mercato, ma guideranno anche la trasformazione verso un futuro più responsabile e sostenibile. Intesa Sanpaolo S.p.A. rappresenta un esempio illuminante in questo percorso, dimostrando il potenziale di tali strategie per assicurare resilienza e prosperità in un mondo in rapido cambiamento.

6. Indice tabelle e figure.

Pagina 7, Fig.1: *2017 Financial Performance, PepsiCO, Inc.*

Fonte: “Performance with Purpose”, Sustainability Report 2017, PepsiCo.

Pagina 9, Tabella 1: *SDGs, Agenda 2030.*

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

Pagina 25, Fig.2: *Schema Business Model Canvas.*

Fonte: www.strategyzer.com

Pagina 27, Fig.3: *Social Enterprise Model.*

Fonte: Sparviero, S., (2019). ‘*The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas*’, Journal of Social Entrepreneurship.

Pagina 28, Fig.4: *Schema Value Proposition Canvas.*

Fonte: www.strategyzer.com

7. Sitografia.

AccountAbility, (2024), *The Standard For Sustainability*.

Fonte: <https://www.accountability.org/>

Banca d'Italia, (2022). *The digital transformation in the Italian banking sector*

Fonte: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni>

Europarlament, (2024), *AI ACT*.

Fonte: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/ai.act>

European Commission, (2018), *EU Taxonomy*.

Fonte: <https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy>

European Commission, (2023), *2023 Strategic Foresight Report*.

Fonte: https://commission.europa.eu/-strategic-foresight-report_en

European Commission, (2024), *Green Digital Sector*

Fonte: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/green-digital>

European Council, (2024), *COP28*.

Fonte: <https://www.consilium.europa.eu>

EY, (2023), *EU Taxonomy Barometer 2023*

Fonte: <https://assets.ey.com/cey-eu-taxonomy-2023>

Intesa Sanpaolo, (2022), *Report di valutazione dell'impatto*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/report-valutazione-dell-impatto>

Intesa Sanpaolo, (2023), *Climate Report*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/climate-report>

Intesa Sanpaolo, (2023), *DCNF*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/DCNF>

Intesa Sanpaolo, (2023), *Green e Social Bond*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/green-bond-report>

Intesa Sanpaolo, (2023), *PRB REPORT*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/prb-report>

Intesa Sanpaolo, (2023), *Storia*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo>

Intesa Sanpaolo, (2024), *Modello organizzativo del lavoro*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/innovazione-modello-organizzativo-del-lavoro>

Intesa Sanpaolo, (2024), *NEVA SGR*.

Fonte: <https://www.nevasgr.com>

Intesa Sanpaolo, (2024), *Transizione ESG*.

Fonte: <https://group.intesasanpaolo.com/it/transizione-esg>

Strategyzer, (2024), *BMC & VPC*.

Fonte: www.strategyzer.com

United Nations Environment Programme Finance Initiative, (2024), *NZAMI*.

Fonte: <https://www.netzeroassetmanagers.org>

United Nations Environment Programme Finance Initiative, (2024), *NZBA*.

Fonte: <https://www.net-zero-banking>

United Nations Environment Programme Finance Initiative, (2024), *NZA*.

Fonte: <https://www.unepfi.org/net-zero-alliance/>

8. Bibliografia.

Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies* Vol. 1, No. 2.

Bagarotto, E.M., Dal Mas, F., Massaro, M., & Vaska, S., (2021). *'The Digital Transformation of Business Model Innovation'*.

Bakker, A.B., & Demerouti, E., (2014). *'Job Demands–Resources Theory'*.

Barbero Vignola, G., Borchardt, S., Buscaglia, D., Fronza, V., Maroni, M., Marelli, L. & Valentini, S., (2023). *Uncovering SDG Interlinkages: Interconnection at the core of the 2030 Agenda. JRC Technical Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Bibri, M., (2008). *Corporate sustainability/CSR communications and value creation: A marketing approach*. Master's thesis, Retrieved from WorldCat Dissertations.

Bridges, W. e Bridges, S. (2017). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. 4th ed.

Caroli, M., (2021). *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. McGraw-Hill Education.

Cheung-Judge, M.-Y. e Holbeche, L., (2023). *Organization Development: Cambiare il mondo, un'organizzazione alla volta*. A cura di Pietro Catania. Milano: Ayros.

Collins, C., Steg, L., & Koning, M., (2007). *Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior*. *Psychology and Marketing*, 24(6), pp. 555-577.

Cummings, T.G. and Worley, C.G., (2013). *Organization Development & Change*. 9th ed. South-Western Cengage Learning.

de Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B. & Soares, G.R.d.L., (2020). *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*. *Environmental Science Europe*, 32(19).

Diouf, G., (2019). *Millennium Development Goals (MGDs) and Sustainable Development Goals (SDGs) in Social Welfare*. *International Journal of Science and Society*, 1(4).

European Commission, (2023). *Strategic foresight report 2023: Sustainability and people's wellbeing at the heart of Europe's Open Strategic Autonomy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission, (2024). *Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts*. Council of the European Union.

European Union, (2023). *EU Voluntary Review on Progress in the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurostat, (2023). *Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context, 2023 edition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Guida, P.L., (2022). *Il Project Management secondo le norme UNI ISO 21500 e 21502*. Presentazione di Antonio Nieto-Rodriguez.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. 1st ed.

Hoberg, P., Krcmar, H., Oswald, G. & Welz, B., (2015). *Skills for Digital Transformation*. Munich: Technical University of Munich.

Kunz, W.H., & Wirtz, J., (2024). *Corporate digital responsibility (CDR) in the age of AI: implications for interactive marketing*. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 18(1), pp.31-37.

Lauer, T. (2021). *Change Management: Fundamentals and Success Factors*. 3rd ed. Berlin: Springer.

Maimone, F. (ed.) (2018). *Change Management: Gestire il cambiamento organizzativo con un approccio "human centered"*. Milano: Franco Angeli.

McKinsey, (2023). *50Minutes. McKinsey 7S Framework: Boost business performance, prepare for change and implement effective strategies*. Collana: Management & Marketing.

Muench, (2022). *Green Deal- "Towards a green & digital future"*, Joint Research Centre, UE.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2010). *'Business Model Generation'*, Paperback.

Pascarella, P. and Frohman, M.A., (1989). *The Purpose-Driven Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

PepsiCo, (2018). *Sustainability Report 2017, Performance with Purpose*.

Redfame Publishing, September (2015). '*BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES*'
Vol.1,No.2.

Thomas P. Lyon, University of Michigan and John W. Maxwell Kelley, (2011). '*Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit*' School of Business Indiana University Bloomington.

Zhang, Z. & Zhang, L., (2024). *Investor attention and corporate ESG performance*. Finance Research Letters, 60, Article 104887.

Zhang, Z., & Zhang, L., (2024). '*Investor attention and corporate ESG performance*'. Finance Research Letters 60.