

L'etica nell'Economia Aziendale: il ruolo della Corporate Social Responsibility e il caso Enel

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

RELATORE

Lorenzo Roghi 279401

CANDIDATO

L'ETICA NELL'ECONOMIA AZIENDALE: IL RUOLO DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E IL CASO ENEL

INDICE

Introduzione	2
CAPITOLO 1: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ORIGINI, DEFINIZIONE, CONCETTI CHIAVE, TEORIE E SVILUPPI	4
1.1 La definizione di CSR	4
1.2 Origini, evoluzione e sviluppo della Corporate Social Responsibility	7
1.3 L'importanza dell'etica nelle decisioni strategiche	10
1.4 La teoria degli stakeholder (Stakeholders Theory)	16
1.5 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e formazione manageriale	21
CAPITOLO 2: LA CSR COME LEVA STRATEGICA: STRUMENTI, STAKEHOLDER, PERFORMANCE E GOVERNANCE	26
<u>2.1 L'analisi SWOT applicata alla CSR</u>	<u>26</u>
2.2 Dinamiche relazionali con gli Stakeholders	32
2.3 L'impatto della CSR sulla performance finanziaria	35
2.4 CSR volontaria e obblighi normativi: un'analisi comparata	39
2.5 Il ruolo del CSR Manager	44
CAPITOLO 3: CSR, INTELLIGENZA ARTIFICIALE E INNOVAZIONE SOSTENIBILE: IL MODELLO ENEL	49
3.1 Enel: descrizione dell'impresa	49
3.2 Analisi del contesto aziendale	54
3.3 Obiettivi CSR di Enel	57
3.4 CSR e Intelligenza Artificiale: impegni, potenziale e rischi	63
3.5 Risultati ottenuti: Benefici e criticità riscontrati	68
Conclusione	72
Bibliografia	73

INTRODUZIONE

Oggi, come non mai, il tema della Corporate Social Responsibility (CSR) ha acquisito un'importanza fondamentale: è lo strumento che le aziende utilizzano per affrontare le challenge relative alle tematiche ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Nel mercato moderno, i consumatori sono più consapevoli e sensibili rispetto al passato. Questo, insieme a una sempre più crescente pressione normativa internazionale, ha portato le aziende ad abbandonare una visione della CSR come filantropica o accessoria al *core business*.

La CSR è un elemento integrante nelle strategie aziendali: è una leva operativa essenziale sia sotto il profilo reputazionale che economico-finanziario, e influisce sulla capacità delle imprese di essere competitive nel lungo periodo. Va concepita come una strategia multidimensionale: il dinamismo attuale fa sì che le imprese debbano rivedere le proprie strategie, puntando al concetto di creazione di valore condiviso. Questo significa: tutelare l'ambiente, abbattere le iniquità, favorire la condivisione e l'integrazione sociale, e sostenere attivamente l'innovazione sostenibile. La CSR viene posta al centro del processo operativo, della gestione delle risorse umane e nella definizione degli obiettivi strategici, mentre è in corso una nuova rivoluzione industriale, dove l'intelligenza artificiale viene introdotta nel modo di fare impresa, garantendo una migliore efficienza e personalizzazione di prodotti e servizi.

Lo sviluppo della CSR ha richiesto una revisione intensa del rapporto tra le aziende e i propri stakeholder: si è parte di un unico gruppo, e il perseguimento del mero interesse economico lascia spazio ad una logica più altruistica, volta all'ascolto, all'educazione al consumo e al rispetto reciproco.

Il presente elaborato si propone di esplorare, analizzare ed educare riguardo al ruolo cruciale rivestito dalla CSR nel processo di governance delle aziende. Il lavoro si articola in tre sezioni.

Nella prima parte viene definito il concetto di CSR e la sua evoluzione storica, dalla nascita fino ad oggi. Questo è possibile grazie al cammino che si vuole proporre, percorrendo le varie tappe della disciplina, fino all'affermazione e integrazione della CSR nelle aziende contemporanee. Un particolare riguardo viene posto al ruolo dell'etica nelle decisioni strategiche delle imprese, alla teoria degli stakeholder, e all'importanza dei Sustainable Development Goals (SDGs) promossi dalle Nazioni Unite nella formazione manageriale.

Nel secondo capitolo, l'analisi si sposta sugli strumenti teorici, operativi e sulle figure professionali per la valutazione e l'attuazione della CSR. Viene costruita un'analisi SWOT, così da poter cogliere le opportunità, punti di forza, debolezze e le minacce della CSR. Viene analizzata la relazione con gli stakeholder, valutando le modalità con cui le imprese interagiscono con questi soggetti e come tale interazione possa generare benefici reciproci e valore condiviso. Inoltre, si analizza come la CSR impatti sulla performance finanziaria delle imprese, sottolineando come una buona applicazione della responsabilità sociale possa attirare l'attenzione di investitori sensibili ai fattori ESG e consentire l'accesso a strumenti di finanza green. Infine il capitolo affronta il confronto tra le forme

volontarie di CSR e gli obblighi normativi, con l'obiettivo di stabilire un equilibrio tra le due diverse modalità di applicazione della responsabilità d'impresa.

Nell'ultimo capitolo, l'elaborato assume una prospettiva pratica, attraverso l'analisi empirica del caso Enel. L'impresa viene illustrata attraverso una presentazione del contesto economico e sociale in cui opera, con una narrazione della nascita del Gruppo fino ad oggi. Vengono riportate le iniziative e i progetti intrapresi in ambito CSR e gli obiettivi raggiunti grazie alle strategie implementate, con un focus particolare sull'intelligenza artificiale. Di quest'ultima si propone anche un approfondimento, che consente di evidenziare vantaggi e svantaggi di questa nuova tecnologia e di come essa influenzi le strategie e i piani industriali. L'analisi empirica consente di valutare le potenzialità e i limiti della CSR e di comprendere come le azioni delle aziende possano soddisfare le aspettative degli stakeholder.

CAPITOLO 1

Corporate Social Responsibility: Origini, definizione, concetti chiave, teorie e sviluppi

1.1 La definizione di CSR

La Corporate Social Responsibility (CSR) è un fenomeno che sta assumendo sempre più rilevanza nel panorama economico mondiale, specialmente nei Paesi sviluppati. Secondo la definizione della Commissione Europea, la CSR è “l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

Sta sempre più prendendo piede la visione dell’impresa come parte integrante della società, non più vista come un soggetto il cui imperativo è perseguire solamente i propri interessi, ma ponderare questi ultimi con quelli della collettività in linea con quelli che sono i principi dell’Agenda 2030 e 2050.

La CSR rappresenta quindi un nuovo approccio strategico alla gestione d’impresa: esprime la volontà delle aziende di operare in modo responsabile, tenendo conto non solo dei risultati economici, ma anche dell’impatto sociale ed ambientale delle proprie attività. La CSR può essere considerata una strategia di medio-lungo periodo, grazie alla quale l’azienda può migliorare la propria immagine e conquistare la fiducia della comunità. È innovazione per la sostenibilità dell’azienda (corporate sustainability) e del network di stakeholder in cui essa è inserita.

Nell’attuale contesto socio-economico, ogni organizzazione ha bisogno di trasparenza e legittimazione sociale, ancor prima di poter operare. I clienti sono organismi razionali, che prendono scelte altrettanto razionali, avendo a loro disposizione l’accesso ad una mole di informazioni, notevolmente superiore rispetto a come avveniva in passato. L’approvazione del cliente è fondamentale: si afferma un nuovo approccio, caratterizzato sempre maggiormente dalla ricerca del sostegno sociale, valido non solo per le imprese, ma anche per le realtà politico-istituzionali.

La teoria della legittimità si è affermata come una delle più importanti teorie organizzative e gestionali. Questa tesi si fonda sull’idea che esista una sorta di contratto sociale tra l’impresa e la realtà sociale in cui essa opera.

Questo “contratto” sociale (Shocker e Sethi 1973) spinge i manager ad avvicinarsi e incarnare i valori e le abitudini della società, implementando strutture e processi adeguati (Dowling e Pfeffer 1975). Il successo o la sopravvivenza di un’azienda sono profondamente collegati al riconoscimento di quest’ultima da parte della società.

Impegnandosi in attività di responsabilità sociale d'impresa, le aziende, possono generare atteggiamenti favorevoli da parte degli stakeholder e comportamenti di supporto più solidi. Ad esempio, un'azienda che promuove pratiche sostenibili e condizioni di lavoro etiche, può attrarre più facilmente nuove risorse. Per i giovani è fondamentale aderire a realtà di cui condividano valori.

Nel medio periodo, l’impegno nello sviluppo della CSR è fondamentale: è la chiave per lo sviluppo di una forte Brand Identity, di un buon atteggiamento e di una buona immagine dell’azienda e rafforza le relazioni tra stakeholder e impresa, migliorando i comportamenti di advocacy da parte degli stakeholder stessi.

La consapevolezza di esser parte di una comunità, l’importanza di meritare la fiducia del consumatore, l’attenzione alla qualità del prodotto, alla salute e alla sicurezza delle condizioni di lavoro, nonché la tutela del patrimonio artistico e ambientale, hanno concorso a valorizzare il concetto di responsabilità sociale, favorendo la ricerca di un modello di mercato che possa essere, allo stesso tempo, più equo ed efficace.

Un approccio programmatico al tema della responsabilità sociale delle imprese è, quindi, sempre più importante per la loro competitività. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione.

Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono disporre di un processo strutturato e ben programmato per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle proprie operazioni commerciali e nella strategia di base, in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori. Gli obiettivi devono essere:

- fare tutto il possibile per creare valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti, gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;
- identificare, prevenire e mitigare i possibili effetti avversi delle proprie attività.

La CSR deve essere considerata un fenomeno dinamico: i valori sociali cambiano nel tempo ed è importante che un'impresa sappia agganciarsi ai trend emergenti che influenzano le aspettative collettive, il management deve mettere in atto un piano strutturato e consapevole per fondersi con i valori sociali, i quali non sono statici, ma in continua trasformazione.

Il vecchio “contratto” tra società e impresa si fondava sulla premessa che lo sviluppo fosse la fonte del progresso sociale ed economico, e che la ricerca del profitto, animata dalla competizione, ne fosse il propulsore. Il compito dell'impresa consisteva esclusivamente nella produzione di beni e servizi, finalizzato al profitto per gli azionisti o proprietari, e in ciò si esauriva il massimo contributo che essa poteva offrire alla società.

Il nuovo contratto tra impresa e società, invece, si stipula a partire dall'osservazione che la spinta verso lo sviluppo economico, non necessariamente combacia con il progresso sociale. Al contrario, può condurre a fenomeni negativi quali l'inquinamento ambientale, alla creazione di posti di lavoro pericolosi per la salute dei dipendenti, e altre conseguenze che impongono costi sociali non più tollerabili.

La CSR può quindi essere definita come un orientamento gestionale guidato da norme e principi riconosciuti a livello internazionale, che definisce obiettivi, indipendenti dalla sola logica del profitto. Il valore generato dell'attività d'impresa non dipende solo dalla proprietà e dal management, ma coinvolge l'intero ecosistema di stakeholder - sia interni che esterni all'azienda - coinvolti direttamente o indirettamente partecipi.

Josè Barroso, attuale presidente non esecutivo e advisor della banca d'affari Goldman Sachs, nonché ex presidente della Commissione Europea, ha affermato: “*People still want markets, but they want markets with a conscience*”¹. Con questa dichiarazione viene sottolineata la centralità del dibattito tra etica ed economia: i processi di industrializzazione devono essere realmente inquadrati in una visione di sviluppo sostenibile, rispettosa di società e ambiente.

¹ Barroso, J. M. D. (2013, settembre 11). *State of the Union Address 2013*

1.2 Origini, evoluzione e sviluppo della Corporate Social Responsibility

La CSR, nella sua accezione prettamente filosofica, trova le sue origini nel mondo anglosassone: infatti, negli anni '50 del secolo scorso, è negli Stati Uniti che cominciarono a comparire i primi studi accademici sul tema della responsabilità sociale delle imprese. Tuttavia, l'introduzione della CSR non deve essere presentata come qualcosa di netto e dominante: i fenomeni sociali si sviluppano gradualmente, maturando da dinamiche culturali, politiche ed economiche preesistenti, solitamente già integrate nei processi di gestione aziendale.

Scavando più a fondo, è possibile rintracciare le radici della CSR già negli anni '20 del Novecento, quando si assisteva a forme più embrionali di responsabilità sociale delle imprese, precedenti alla sua codificazione terminologica. A quel tempo, il contesto aziendale era sollecitato a rispondere alle crescenti pressioni da parte dei sindacati e degli stakeholder. Queste critiche nascevano da un generale malcontento verso l'eccessivo potere economico dei grandi industriali, i cosiddetti “*robber barons*”². Era l'era di Theodore Roosevelt e dell'affermarsi di una nuova sensibilità riguardo ai doveri dell'impresa nei confronti della collettività.

È in questo contesto che si inseriscono importanti esperienze imprenditoriali. Un caso esemplare è quello di George M. Pullman, fondatore della Pullman Palace Car Company, che nel 1893 diede vita ad una città aziendale con l'idea di offrire ai propri lavoratori condizioni sociali superiori agli standard dell'epoca. La città includeva tutta una serie di servizi e l'impresa assunse una prospettiva di welfare sociale. Sebbene non mancassero interessi strategici in termini di efficienza operativa ed economica, la scelta rifletteva una precoce attenzione al benessere dei dipendenti e delle loro famiglie.

Allo stesso tempo, nella sua opera: *The Gospel of Wealth*³, Andrew Carnegie teorizzò che la ricchezza non dovesse essere accumulata per fini personali o lasciata in eredità, ma devoluta a beneficio della collettività. Nel 1911 la Carnegie Foundation inaugurò un modello filantropico strutturato e duraturo, il cui esempio fu successivamente seguito

² Termine ottocentesco usato negli Stati Uniti per indicare banchieri o imprenditori

³ Carnegie Andrew. “The Gospel of Wealth.” *North American Review*

dalla Rockefeller Foundation, al cui operato l'omonima famiglia destinò la cospicua somma di 180 miliardi di dollari.

Nonostante la società civile lodasse queste iniziative, le critiche non mancarono. Parte dell'opinione pubblica interpretò tali scelte come forme di controllo paternalistico sulla vita dei lavoratori. Finanziatori e conservatori, accusavano queste attività di danneggiare l'interesse degli azionisti. L'esempio più eclatante fu quello di Henry Ford, che nel 1914 raddoppiò il salario minimo a 5 dollari al giorno, per una giornata lavorativa di otto ore, il doppio rispetto al salario medio del settore. La decisione di Ford rispecchiava la logica dell'investire per rafforzare la produttività e la stabilità sociale. Inizialmente, questa decisione fu aspramente criticata dal *Wall Street Journal*, che la definì un esempio di "immoralità palese" nei confronti degli investitori.

Nel periodo tra le due guerre mondiali, si concretizzò un nuovo approccio alla gestione aziendale, basato sulla professionalizzazione del management. Le business school statunitensi (Harvard, Columbia e Dartmouth), iniziarono a formare una nuova generazione di dirigenti d'impresa. Wallace Donham, avvocato e preside della Harvard Business School, è considerato il padre della visione etica e socialmente responsabile del management: egli sosteneva che l'impresa dovesse agire moralmente, evitando quindi interventi normativi statali, considerati inadeguati e controproducenti.

Il dibattito sulla CSR fu determinante per sottolineare la necessità di separare proprietà e controllo all'interno delle grandi corporation, confermando la necessità di affidare la gestione al management, il quale ha doveri fiduciari nei confronti della collettività. Iniziò a svilupparsi l'idea che l'azienda non è solo un'entità economica, bensì, un'istituzione sociale dotata di responsabilità verso l'interesse della comunità.

E.M. Dodd, professore di diritto ad Harvard, propose una visione d'impresa come soggetto chiamato a svolgere un servizio "sociale", operando non per gli azionisti, ma per l'intera comunità. La CSR iniziò quindi ad assumere una visione fondamentale nel contesto giuridico ed economico.

Nel 1973, secondo Peter Eberstadt, si sviluppò una visione dell'impresa comparabile allo Stato per influenza e doveri sociali. In particolare, emerse l'importanza per le aziende di dotarsi di una leadership etica, che considerasse le influenze dell'ambiente esterno e le

integrasse nei processi organizzativi aziendali. Nacque il concetto di azienda come soggetto di interesse pubblico, che deve quindi costruire relazioni di fiducia con i propri stakeholder, proprio come avviene nella CSR contemporanea.

È evidente, alla luce dell'evoluzione storica della disciplina, come la CSR abbia assunto un ruolo sempre più fondamentale nel processo di governance aziendale: da concetto filologico ad elemento strategico di gestione. Le riflessioni e modelli sviluppati costituiscono il fondamento della visione moderna della CSR, oggi non più accessoria, ma leva fondamentale per il mantenimento del posizionamento competitivo. In questo contesto possiamo inserire il modello evolutivo della CSR nella strategia aziendale. Esso si articola in cinque dimensioni che descrivono il percorso di sviluppo della CSR: da pratiche informali, sporadiche e prettamente teoriche a un approccio sistemico, integrato nei valori e nell'identità aziendale, fino alla piena integrazione della mission e vision.

- Prima fase, la CSR informale: nella prima fase, la CSR non è presente in modo strutturato. L'impresa intraprende iniziative responsabilmente sociali, come benefit per i dipendenti, politiche green o donazioni, ma queste azioni non sono ancora ricondotte a un quadro strategico né esplicitate come CSR aziendale. Il passaggio alla fase successiva è determinato da un aumento della consapevolezza interna e da pressioni dell'ambiente esterno, ancora irrilevanti nella prima fase.

- Seconda fase, la CSR corrente: in questo "momento" evolutivo, le imprese introducono strumenti formalizzati per l'attualizzazione della CSR, come il codice etico o la reportistica non finanziaria (bilancio sostenibile e certificazioni). L'azienda si attrezza per rispondere alla crescente domanda di responsabilità e trasparenza. In questa fase deve avvenire una profonda trasformazione interna, per evitare che le pratiche rimangano "cosmetiche". La convinzione deve essere il motore delle scelte, generando un cambiamento culturale e organizzativo, nelle varie aree aziendali, nel relazionarsi con la comunità e la catena di fornitura.

- La terza fase, CSR sistemica: la CSR entra sistematicamente nella strategia aziendale. È uno stadio più maturo, in cui si assiste a una diversificazione territoriale delle pratiche di CSR, armonizzate in relazione alle differenze normative e culturali. In questa fase si adottano tre approcci complementari: per attività (analizza la catena del valore per identificare impatti e opportunità socio-ambientali); per stakeholder (valorizza il dialogo

con i portatori di interesse per anticipare conflitti e rafforzare la coesione); approccio comparativo (osserva le *best practice* e gli standard di settore per migliorare le proprie prestazioni).

- La quarta fase, l'innovazione: superati gli obblighi normativi e gli standard internazionali, la CSR diventa terreno di sperimentazione e competizione sociale. Le imprese sviluppano soluzioni per rispondere alle attese degli stakeholder e generare contemporaneamente vantaggio competitivo. La CSR diventa il motore per lo sviluppo di soluzioni sostenibili, con effetti positivi duraturi per l'impresa e la società.

- La quinta fase, CSR dominante: la CSR diventa pilastro fondante dell'identità aziendale. L'impresa promuove una leadership carismatica e fortemente orientata ai valori (come nel caso della Olivetti di Adriano Olivetti). Le imprese “*CSR-dominanti*” fungono da punto di riferimento per l'intero sistema economico. I CEO più impegnati in questa direzione non si limitano all'azione interna, ma partecipano attivamente al dibattito pubblico, interagiscono con istituzioni e media, cercando di modellare l'ambiente esterno affinché sia coerente con una visione d'impresa sostenibile e inclusiva. Il rischio da evitare è che la tensione etica non sia supportata da una strategia solida sul piano competitivo: solo coniugando idealità e performance economica è possibile rendere la CSR un reale vantaggio sostenibile nel tempo.

Le tematiche legate all'etica e alla responsabilità sociale dell'impresa, in particolare quelle connesse alle implicazioni ambientali e sociali, sono ormai il fulcro dell'economia nei paesi sviluppati. La relazione tra consumatori e imprese costituisce un principio estremamente importante per l'industria contemporanea.

1.3 L'importanza dell'etica nelle decisioni strategiche

L'etica, nella pratica aziendale, deve essere inquadrata nel contesto della responsabilità sociale, la quale sta evolvendo da concetto meramente ideale a componente strategica essenziale dell'attività d'impresa. La responsabilità sociale è un fattore fondamentale per tutte le aziende che operano secondo un approccio consumer-oriented, ed è, dunque, un elemento cruciale in tutte le decisioni strategiche.

Il consumatore, nel tempo, si è evoluto: sono cambiati i suoi criteri di valutazione, grazie al miglioramento dell'accesso alle informazioni reso possibile dalle nuove tecnologie. Il

consumatore, rispetto al passato, è oggi più sofisticato, consapevole e culturalmente preparato. Egli prende decisioni in maniera consapevole e informata, non è interessato semplicemente a prodotti in sé, ma vuole conoscere l'identità dell'impresa produttrice, l'ambiente di lavoro, le condizioni dei lavoratori, nonché come la produzione di beni e servizi impatta sull'ambiente e sulla crescita economica delle comunità locali coinvolte nella loro produzione.

I consumatori sono sempre più attratti da prodotti, marchi e imprese che riflettano non solo i loro gusti personali, ma anche le loro attitudini etico-ambientali così come i loro gusti personali (Strong, 1996; Shaw e Clarke, 1998, Harrison e al., 2005), e sviluppano una crescente coscienza sociale nell'atto di valutare, acquistare e consumare (Freestone e McGoldrick, 2008; Hemingway e MacLagan, 2004; Kahle e al., 1998; Macchiette e Roy, 1994).

Le grandi imprese commerciali, inizialmente, si sono avvicinate alle tematiche etico-sociali attraverso la proposta di prodotti contraddistinti da una valenza etica circoscritta (intendendo con ciò, in senso stretto, il rispetto di condizioni di lavoro corrette). Successivamente, nelle imprese più lungimiranti, si è consolidato un approccio più ampio e integrato, orientato al rispetto delle condizioni complessive di sostenibilità dello sviluppo e di equità nella distribuzione del valore generato. In alcuni casi, ciò ha portato a una ridefinizione radicale della missione e del modello operativo dell'impresa stessa.

Le tematiche etico-sociali, inizialmente affrontate attraverso la proposta di alcuni prodotti a valenza etica (termine che, inteso in senso stretto, indica processi rispettosi di corrette condizioni di lavoro) hanno progressivamente catturato l'interesse delle grandi imprese commerciali. Le realtà più lungimiranti hanno consolidato un approccio sempre più orientato alla sostenibilità dello sviluppo e all'equità nella distribuzione del valore generato. Si sta assistendo al giorno d'oggi a un vero e proprio processo di riforma dell'attività d'impresa.

Il consumatore individua due principali tipologie d'impresa: commerciale e industriale. L'impresa commerciale è generalmente percepita come meno problematica rispetto a quella industriale. In effetti, il consumatore non le attribuisce in modo diretto la responsabilità dell'intera catena produttiva. Solo in parte, infatti, egli ne percepisce la responsabilità rispetto alle attività della filiera a monte, soprattutto per quanto concerne

eventuali incidenti e comportamenti scorretti legati ai processi produttivi. Per questi motivi, l'impresa commerciale gode di un grado di fiducia tendenzialmente superiore.

Il distributore appare, quindi, più facilmente in grado di assumere un ruolo attivo e consapevole nel promuovere, e in alcuni casi persino nel governare, filiere produttive socialmente responsabili. Da tale consapevolezza nasce l'intuizione strategica di diverse aziende commerciali, che hanno iniziato a curare sistematicamente, aspetti chiave della loro offerta e delle politiche di marketing

È fondamentale, in questo senso, l'immagine positiva delle aziende commerciali legata al sociale; sta poi alle aziende stesse, sfruttare questo vantaggio e sviluppare campagne di sensibilizzazione del pubblico, attraverso un'attenta selezione e pubblicizzazione dei prodotti da offrire, e una strategia comunicativa coerente, orientata a promuovere, una gamma di valori che trascendono l'attività economica in senso stretto.

L'etica è divenuta, nel tempo, oggetto privilegiato di ricerche, report e studi. Il concetto nel tempo si è evoluto, passando da fattore marginale a componente determinante nelle decisioni aziendali. Oggi, l'etica viene pienamente inglobata nella più vasta nozione di responsabilità sociale d'impresa (CSR), ormai fondamentale in tutti i sistemi economici. Le imprese, soprattutto quelle con forte presenza internazionale, hanno aumentato le risorse investite per rispondere alle esigenze etiche dei consumatori cercando contemporaneamente di sensibilizzarli attraverso strategie mirate.

Lo sviluppo sostenibile è un fenomeno estremamente complesso, che si articola in una pluralità di dimensioni, tra cui spiccano quelle etiche, sociali e ambientali ma che si estendono anche agli aspetti economici, normativi e culturali. La CSR si espande ben oltre i confini delle singole organizzazioni, per coinvolgere l'intera catena del valore, dalla produzione alla distribuzione, fino al consumo. Le implicazioni di questo approccio si diffondono per tutta la filiera, incidendo sia a valle che a monte dell'intero processo di produzione.

A monte della filiera, ciò necessita l'adozione di politiche territoriali equilibrate, capaci di garantire una distribuzione equa del valore aggiunto generato. A valle, invece, il posizionamento dei prodotti sul mercato finale rappresenta un'opportunità per sensibilizzare i consumatori verso scelte più responsabili. In questo scenario il ruolo del

distributore non è solo quello di verificare in prima persona la qualità e la sostenibilità dei prodotti, ma risulta fondamentale anche per la sua vicinanza al consumatore, che gli permette di interpretarne le necessità e orientarne le scelte verso valori etici e ambientali.

Molti retailer, per rispondere a questa crescente domanda di sostenibilità e per dar credito al proprio operato, hanno fin da subito deciso di adottare il Bilancio di Sostenibilità: una forma di rendicontazione di carattere non finanziario che consente alle imprese di aumentare la propria trasparenza e di attestare in maniera concreta i propri impatti su un'ampia gamma di tematiche legate alla sostenibilità, che includono parametri ambientali, sociali e governance, riuniti spesso sotto l'acronimo ESG.

Successivamente all'emissione del *Non Financial Reporting Directive del 2016* da parte dell'UE, l'emissione di un rendiconto di carattere non finanziario da includere nella relazione sulla gestione è divenuta obbligatoria per gli enti di interesse pubblico, appartenenti a categorie espressamente indicate dalla normativa come, ad esempio, banche e società finanziarie.



Fonte: PWC

Le compagnie più direttamente coinvolte nelle nuove esigenze di consumo sostenibile hanno iniziato a caratterizzare la loro offerta includendo prodotti legati alla sostenibilità sociale e ambientale della filiera di produzione e distribuzione, o provenienti, dai circuiti alternativi del commercio equo e solidale.

Il tema dello sviluppo sostenibile e delle responsabilità degli attori economici e sociali che in vario modo vi intervengono si presenta estremamente articolato e comprende valori etici, sociali e ambientali che vanno oltre il perimetro delle singole imprese, per estendersi a tutta la filiera di produzione, distribuzione e consumo. La Corporate Social Responsibility coinvolge una vasta gamma di attività: dalla scelta dei prodotti e dei

fornitori, alle attività promozionali fino alle politiche aziendali più generali. Molti grandi distributori arrivano a integrare il concetto di sostenibilità etica e sociale nel proprio brand e in tutte le attività chiave del retail business.

Le imprese commerciali aderiscono a codici di condotta il cui spettro d'azione concerne standard lavorativi, sicurezza, rispetto ambientale, condizioni sociali delle comunità locali in cui operano e relazioni con i piccoli fornitori. I grandi distributori non solo hanno l'onere di verificare e attestare la qualità del processo produttivo, ma anche la scelta dei fornitori assume un'importanza centrale. Vengono dunque integrate procedure di selezione e analisi per la scelta di quest'ultimi.

Il gruppo Coin, catena italiana di grandi magazzini, ad esempio, attraverso la direzione Sourcing & Supply, identifica un parco fornitori, che risponda a precisi requisiti. Per il gruppo, è fondamentale che i fornitori, oltre a garantire un certo standard qualitativo, aderiscano al codice di condotta adottato dall'azienda. Così facendo, Coin incoraggia i propri fornitori ad allinearsi ad un sistema di valori condivisi, concretizzando comportamenti e politiche conformi a principi universalmente riconosciuti come i diritti umani, diritti del lavoro e rispetto dell'ambiente.

Attraverso un'articolata struttura di supervisione e controllo, Coin verifica periodicamente il rispetto di tali condizioni e valori imposti attraverso attività di auditing, eseguita da Intertek (un ente di certificazione internazionale) o da auditors interni. L'orientamento strategico è rivolto alla sezione di fornitori provenienti da paesi diversi, a seconda delle esigenze dell'impresa e alla valutazione congiunta del Paese e del fornitore. Partendo dal codice di condotta e dalle scelte aziendali, i fornitori vengono infine valutati con un punteggio da 1 a 5, sulla base di una serie di elementi e caratteristiche specifiche.

Bangladesh is the cheapest, Turkey the most flexible country										
	Speed	Costs	Quality	Scalability	Support/Expertise	Reliability	Communication	Flexibility	Proximity	Social Standards
China	3,3	4,3	3,9	3,2	3,2	3,6	3,4	2,8	2,3	3,5
India	2,6	3,8	3,4	2,7	3,0	2,6	3,1	3,3	2,4	2,9
Bangladesh	2,8	4,8	3,1	2,8	2,4	2,9	2,5	2,8	2,3	2,4
Asia-Developing	2,0	4,3	3,3	2,7	2,1	2,8	2,6	2,4	2,3	2,6
Asia-Developed	2,9	3,6	3,9	3,0	3,1	3,4	3,4	3,1	2,8	3,1
Turkey	4,3	2,4	4,1	3,6	4,2	3,6	3,7	4,3	3,9	4,1
Africa	3,3	2,7	3	2,7	2,3	2,7	2,7	3,0	2,7	3,3
Eastern Europe	4,1	3,1	3,8	3,3	3,4	3,4	3,3	3,8	3,7	3,6
Western Europe	4,4	1,6	4,4	3,6	4,3	4,1	4,0	4,1	4,6	4,9

Elementi di riferimento per la valutazione fornitori/paese Fonte: Gruppo Coin, dati aziendali

L'approccio alla CSR da parte di un distributore può essere più o meno radicato. Nei casi più innovativi, si arriva talvolta alla sottoscrizione di accordi con operatori del commercio equo e solidale o persino la promozione diretta di filiere di produzione e distribuzione di prodotti che vengono riconosciuti e certificati dagli organismi del fair trade. La fiducia del cliente è un elemento chiave nelle strategie competitive del distributore, che, forte della sua immagine, può perfino arrivare ad autocertificare come socialmente responsabili filiere produttive già esistenti e già sottoposte a controllo.

La maggiore importanza dei retailer verso le tematiche etico-sociali porta alcuni di essi ad allargare il proprio assortimento a marchio commerciale, includendo prodotti del fair trade seguendo due differenti modelli. Se la differenziazione dell'offerta è destinata a consumatori che non hanno ancora una consapevolezza etica profonda, i distributori tendono a sviluppare una linea di prodotti a marchio del distributore, basata su filiere ispirate ai principi del commercio equo e solidale, ma senza ricorrere alla certificazione e alle procedure di controllo previste dagli organismi competenti, come le Fair Labelling Organizations (FLO).

I distributori, in tal modo, possono migliorare il loro posizionamento, aggiungendo contenuti etici, senza tuttavia sottoporsi agli oneri legati al pagamento di royalty o alle attività di rendicontazione richieste dagli organismi di certificazione. Se, invece, i distributori avvertono la pressione dei media, delle organizzazioni del commercio equo o di consumatori più consapevoli rispetto alle implicazioni etico-sociali dei prodotti, possono decidere di inserire nella propria offerta, prodotti equo e solidali a marchio commerciale ma sottoponendoli alla certificazione FLO. Le due categorie di prodotti etico-sociali menzionate non sono mutuamente esclusive: quando i distributori offrono i prodotti a marchio commerciale con la certificazione FLO, tendono ad affiancarli anche con articoli del commercio equo realizzati dalle ATOs, con l'obiettivo di garantire completezza e varietà di assortimento.

1.4 La teoria degli stakeholder (Stakeholders Theory)

Il termine *stakeholder* apparve per la prima volta nel 1963 in un memorandum interno dello Stanford Research Institute (SRI), per indicare «quei gruppi senza il cui appoggio l'organizzazione cesserebbe di esistere».

La teoria degli stakeholder nasce negli anni '80 grazie al lavoro del filosofo Robert Edward Freeman. Con la parola stakeholder si intendono quei soggetti portatori di interesse nei confronti dell'impresa, capaci di influenzarne l'attività nel perseguimento della soddisfazione dei propri interessi o, comunque, nella tutela della propria “posta in gioco”.

Lo stakeholder approach vuole fornire al management strumenti per definire le attività dell'impresa in un'ottica che vada oltre la mera funzione economica, abbracciando una dimensione sociale più ampia. Secondo Freeman, la definizione più generale di stakeholder è: “*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*⁴”.

Secondo Donaldson e Preston (1995), la teoria degli stakeholder può essere analizzata utilizzando quattro differenti prospettive:

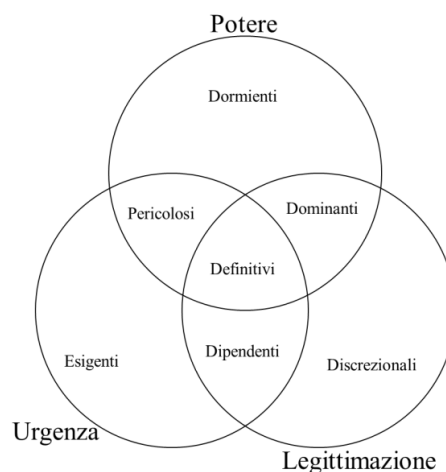
- **Teoria descrittiva:** analizza il comportamento dell'impresa nel suo ambiente di riferimento, osservando quali attori vengono riconosciuti come stakeholder legittimi e in che modo essi influenzano l'azione aziendale. Questa prospettiva è funzionale a comprendere il ruolo dell'impresa nei processi che coinvolgono la comunità degli stakeholder (es. fusioni, acquisizioni).
- **Teoria strumentale:** considera che una gestione orientata agli stakeholder sia anche una gestione efficace, in grado di creare vantaggi competitivi, relazioni stabili e un accesso diversificato a risorse e conoscenze.
- **Teoria normativa:** secondo la terza teoria, il management ha l'obbligo morale di considerare come legittimi gli interessi degli stakeholder, anche quando questi non sono direttamente vantaggiosi per l'impresa.

⁴ Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

- **Teoria manageriale:** attribuisce alla stakeholder theory una dimensione operativa, perché essa offre strumenti per gestire efficacemente le relazioni con gli stakeholder. Il management deve bilanciare gli interessi in gioco, adottando strategie che favoriscano sostenibilità e la creazione di valore condiviso.

Nella dottrina più autorevole, gli stakeholders vengono classificati secondo tre criteri fondamentali: il potere, la legittimità e l'urgenza dell'interesse.

- Il potere: è strettamente legato alla capacità di uno stakeholder di influenzare i processi decisionali dell'impresa o alla possibilità di esercitare una pressione potenziale tramite minacce o ritorsioni. Questo può essere dovuto alla sua capacità concreta di supportare o ostacolare l'azienda, oppure da un valore simbolico che condiziona il comportamento del management per via di una forte percezione sociale.
- La legittimità: esprime il diritto dello stakeholder a vedere riconosciuti i suoi interessi. In questo modello, la legittimità non è legata alla consapevolezza che ne ha l'impresa o lo stesso portatore di interesse, ma è considerata come un dato oggettivo. Spetta dunque al management riconoscere e tutelare tali interessi
- L'urgenza: è il riconoscimento che ha la richiesta, l'interesse tutelato dallo stakeholder, ad essere tenuto in considerazione da parte del management.



Fonte: Università Federico II

La definizione di *stakeholder* parte dalla concezione che le imprese siano inserite in una vasta rete di relazioni, dirette ed indirette. I soggetti coinvolti di queste reti organizzative

agiscono per allineare le proprie percezioni a quelle degli altri, per raggiungere una situazione di equilibrio reciproco. Tale equilibrio, tuttavia, non è statico, ma evolve secondo le necessità della società all'interno della quale l'impresa opera.

I componenti delle reti relazionali, non necessariamente hanno gli stessi obiettivi o richieste, ma sono in grado di esercitare un'influenza reciproca. Secondo la teoria degli stakeholder, il management deve riconoscere la complessità dei bisogni espressi dai portatori di interesse. Tali bisogni non si esauriscono nella ricerca di benefici economici, dato che gli stakeholder avranno aspettative anche relativamente al comportamento dell'impresa con riferimento alla sua performance socio-ambientale (Post, Preston e Sachs, 2002; Sciarelli, 2012; Sciarelli e Tani, 2013).

Inoltre, considerando che la separazione in gruppi di stakeholder deve ritenersi, nella maggior parte dei casi, come una separazione convenzionale, le richieste associate ad ogni stakeholder sono molteplici e variabili, a seconda del ruolo ricoperto da quest'ultimo. A tal proposito, Freeman ne discute le modalità con cui portare avanti il processo di stakeholder mapping (analisi dell'ambiente di riferimento finalizzata al riconoscimento delle reti sociali) afferma: (Freeman, 1984): *"Many members of certain stakeholder groups are also members of other stakeholder groups, and qua stakeholder in an organization may have to balance conflicting and competing roles"*⁵.

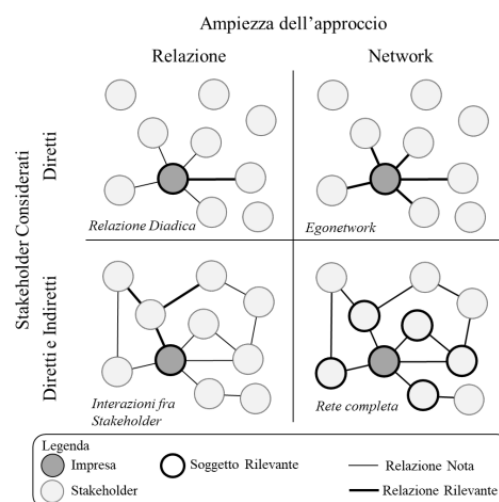
Molti autori (Harrison e Wicks, 2013; Jones, Harrison e Felps, 2018) ci insegnano che le richieste degli stakeholder, possono essere interconnesse. L'impatto che l'impresa esercita verso uno specifico gruppo d'interesse può essere indirettamente connesso anche agli altri stakeholder, Harrison e Wicks (2013) spiegano questo effetto con la *generalized exchange* (Ekeh, 1974).

Gli studi orientati alla gestione della rete di stakeholder, partendo dall'osservazione della rete sociale che unisce i diversi portatori di interesse, individuano quelle che sono le richieste più pressanti. Questo approccio permette di sviluppare una definizione più chiara ed efficiente dei processi di creazione del valore, in senso ampio.

⁵ Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, 1984.

Per comprendere il ruolo degli stakeholder Freeman (1999), Sciarelli e Tani (2013) elaborano una classificazione basata su due dimensioni analitiche:

- La prima dimensione riguarda il tipo di approccio adottato nella gestione delle relazioni con gli stakeholder. Da un lato, si trovano gli studi che richiedono al management di gestire solo ed esclusivamente gli stakeholder ritenuti indispensabili. Dall'altra parte si ritiene invece che il management debba avere una visione più ampia tenendo conto dell'effetto delle sue decisioni sull'intera rete di stakeholder.
- La seconda dimensione è legata all'ampiezza del concetto di portatore di interesse. Essa evidenzia la natura della relazione tra impresa e stakeholder, che può essere diretta o indiretta con l'impresa, data dal rapporto di collaborazione con questa, o, valutando la capacità di influenzare i soggetti nel network diretto dell'impresa.



Fonte: Università Federico II

La possibilità di focalizzare l'attenzione del management non solo sulla relazione diadica che unisce l'impresa ai portatori di interesse, ma anche di ampliarla alla struttura della rete anche nel caso degli approcci orientati all'ego-network dell'impresa, impone al management di dotarsi degli strumenti necessari per comprendere gli effetti derivanti dai vari soggetti, a seconda della posizione occupata. Occorre comprendere sia l'organizzazione sia i suoi portatori di interesse, all'interno della rete e della sua struttura. Rowley (1997, 2000) individua nella Social Network Analysis (SNA) una metodologia interessante per comprendere le caratteristiche delle reti di stakeholder. Con Social

Network Analysis si fa riferimento a tutti gli strumenti utili per analizzare i dati relativi a soggetti connessi da una o più relazioni, per comprendere sia il funzionamento complessivo della rete relazionale, sia la posizione occupata al suo interno dallo specifico attore sociale.

Gli studi di strategia hanno messo in evidenza che non basta prendere atto dell'esistenza degli stakeholder e dell'influenza che esercitano sull'impresa: l'impresa deve gestire il rapporto con i vari gruppi, al fine di elaborare decisioni e piani d'azione capaci di assicurare un buon livello di soddisfazione delle loro attese.

Nasce così il concetto di stakeholder management: il riconoscimento dell'effettiva rilevanza degli interlocutori socio-economici e istituzionali per la vita dell'impresa, e dell'esigenza per quest'ultima di gestire il complesso insieme di relazioni con i gruppi e gli individui portatori di interesse. Lo scopo è elaborare una serie di decisioni e mettere a punto una serie di azioni concrete per il soddisfacimento delle loro aspettative. Poiché tra gli stakeholder e l'impresa si instaurano rapporti di interscambio e di reciproca influenza, il management deve analizzare obiettivi, risorse e strategie di gruppi omogenei di stakeholder, per valutarne la rilevanza per l'impresa.

Gli stakeholder rappresentano l'estensione del raggio di responsabilità del management: la responsabilità del management, tradizionalmente verso gli stockholder (i possessori di azioni), si estende a tutti i soggetti portatori di interesse, a qualsiasi titolo, nei confronti dell'impresa.

Lo stakeholder management, quale metodo di indagine finalizzato a considerare il ruolo dei soggetti (individui e organizzazioni) che a diverso titolo sono coinvolti nella e dalla gestione, ha mostrato elevato potere descrittivo ed interpretativo nel rappresentare l'evoluzione delle dinamiche aziendali.

Anche l'imprenditore singolo, pur facendo uso delle proprie capacità di relazionarsi personalmente con altri soggetti, non può non valutare i modi per assicurare un buon grado di soddisfazione alle aspettative dei suoi stakeholder: che si tratti del proprietario di locali assunti in locazione per l'esercizio dell'attività, della rappresentanza della circoscrizione dove ha sede la piccola fabbrica, dell'officina vicina con cui occorre condividere i costi di servizi ecologici, e così via.

La crescente complessità dei sistemi economici e dei contesti competitivi entro cui operano le imprese ha esteso la sfera di interlocutori con i quali l'impresa è tenuta ad interagire. Il modello input-output, che descriveva gli azionisti, i dipendenti e i fornitori quali soggetti che forniscono gli input alla «scatola nera» che li avrebbe trasformati in output per i clienti, è ormai superato.

«L'impresa moderna crea, causa la sua natura, delle interdipendenze con una varietà di gruppi nei confronti dei quali nutre un interesse legittimo, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori e i membri delle comunità nei quali essa opera» ⁶(Donaldson e Preston,1995). Gli stakeholder diventano soggetti chiave del processo di gestione strategica dell'impresa e, più in particolare, del processo di pianificazione

1.5 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e formazione manageriale

Lo sviluppo sostenibile è una delle tematiche a cui il management si dimostra più attento. È al centro del dibattito sulle tendenze evolutive che vedono, da una parte, la creazione del valore per le organizzazioni, e dall'altra, il rispetto delle necessità sociali dell'ambiente in cui si colloca l'impresa. Una visione d'impresa orientata al benessere condiviso per tutti gli stakeholder è la chiave di lettura per agire al meglio nel contesto economico moderno, è il preludio alla formazione di strategie orientate allo sviluppo sostenibile, che affonda le sue radici su tre assunzioni fondamentali.

Il primo assunto parte dal presupposto che la soddisfazione degli interessi degli azionisti non debba avere supremazia nello svolgimento del processo di gestione aziendale. L'azienda, per prosperare in maniera durevole, necessita del consenso di tutti gli stakeholder: il capitale di rischio, è solo uno dei fattori che determinano la redditività. Un'azione di governo orientata al lungo termine deve individuare un equilibrio tra le legittime aspettative dei numerosi portatori di interesse. È necessario rafforzare la visione dell'impresa intesa come inserita in un sistema, ottimizzando il valore sociale ed economico per tutti i soggetti in gioco.

Il secondo assunto riguarda la natura degli impegni che le aziende si assumono nei confronti dei loro molteplici stakeholder. Tutte le aziende agiscono mescolando le

⁶ Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.

aspettative sociali a quelle economiche; la loro attività può impattare sull'ambiente in maniera più o meno marcata. Nel breve periodo un obiettivo aziendale può prevalere su un altro ma nel medio lungo periodo è importante che questi vengano bilanciati. Sta nascendo quello che molti definiscono “capitalismo sostenibile”. Mentre in passato l'obiettivo delle imprese profit era quello di massimizzare il profitto nel breve periodo, portando talvolta alla diffusione di comportamenti socialmente insostenibili. Il capitalismo sostenibile punta invece ad affermare un modello di economia circolare e durevole per cui l'agenda 2030 è il punto di riferimento.

Il terzo assunto su cui fondare lo sviluppo di una visione della sostenibilità nell'area del governo si fonda sulla concezione di creazione di valore condiviso (Porter, Kramer, 2006). Le aziende devono creare valore economico nel lungo termine attraverso innovazioni che soddisfino le necessità di clienti e stakeholder. L'innovazione non deve riguardare solo il prodotto o il servizio offerto, bensì l'intera catena di produzione. La sostenibilità deve rientrare nella mission aziendale, deve essere un pilastro nella formazione di strategie finalizzate a conseguire obiettivi di natura economica, sociale ed ambientale.

I sistemi di management e controllo orientati alla sostenibilità (SMCS) hanno un ruolo imprescindibile nelle organizzazioni vocate alla sostenibilità. Nell'area di governo deve nascere una vera e propria identità di sostenibilità. I SMCS possono essere sfruttati per stimolare, da parte dei membri dell'organizzazione, la ricerca di nuove istanze sociali ed ambientali che si delineano nel contesto di riferimento, o di esigenze che sono state sempre sottovalutate. I sistemi di controllo favoriscono la comunicazione e il confronto tra i vari livelli organizzativi, l'apprendimento e talvolta il cambiamento delle convinzioni dominanti di un settore. In poche parole, sono a tutti gli effetti sistemi di controllo diagnostico, che misurano la performance in funzione di obiettivi target di natura sociale ed ambientale.

Analizzando alcune aziende come ad esempio Tesla, il fattore innovazione è stato fondamentale per valorizzare la sostenibilità ambientale del loro modo di fare impresa. Sono state soddisfatte le esigenze sociali in merito al rispetto dell'ambiente. Questo ha portato allo sviluppo di vantaggi competitivi sostenibili, concretizzatisi anche in un miglioramento della performance finanziaria. Successivamente alla pandemia da

COVID-19, sono emerse nuove esigenze sociali, a cui le imprese hanno dovuto rispondere, costringendo queste a rivedere i loro processi gestionali, il sistema prodotto e, talvolta, hanno trasformato in modo radicale il loro modello di business.

MISSION AND VISION STATEMENT OF T E S L A



THE BUSINESS
MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

Fonte: The Business Model Analyst

Si ritiene che, in questo percorso verso uno sviluppo sostenibile delle aziende e del sistema economico in cui esse sono collocate, il management e il controllo possano assolvere un ruolo molto importante per supportare le organizzazioni nel pregevole intento di contribuire ad un mondo in cui il soddisfacimento dei bisogni della generazione attuale non comprometta la possibilità delle generazioni future di realizzare le proprie necessità (Brundtland, 1987). Le aree di intervento sono molteplici e spaziano nei tre diversi ambiti in cui si articola la missione delle università: la didattica, la ricerca e la terza missione.

Bisogna intervenire sui diversi elementi che compongono il pacchetto del SMCS, sia su quelli formali che informali, secondo con una visione unitaria e coordinata (Riccaboni, Leone, 2010; Corsi, Arru, 2020). È necessario ridisegnare gli strumenti del controllo direzionale per favorire comportamenti organizzativi coerenti con gli obiettivi e le strategie di sostenibilità deliberate dal vertice e per poter favorire lo sviluppo della cultura della sostenibilità a tutti i livelli in cui si articola l'organizzazione.

Questi cambiamenti rispondono all'introduzione della sostenibilità negli obiettivi strategici dell'impresa: i programmi e le azioni che compongono la gestione operativa devono essere orientati all'innovazione e al miglioramento continuo dei prodotti e processi, in un'ottica di maggior sostenibilità. In relazione alle nuove necessità delle imprese, occorrerà far leva simultaneamente sui diversi elementi che compongono il

sustainability management control system, ma anche su altri fattori che arricchiscono il “pacchetto” di controllo, come i sistemi premiali, gli incentivi ed i meccanismi sanzionatori.

I modelli di Enterprise Risk Management assumono un ruolo sempre più centrale nella prevenzione dei rischi in ottica ESG. Un aspetto rilevante riguarda i sistemi di auditing: da un lato, l'auditing esterno contribuisce a garantire la credibilità dell'informativa sociale e ambientale attraverso strumenti come la Dichiarazione non finanziaria e il Bilancio di sostenibilità; dall'altro, l'auditing interno funge da strumento di assicurazione per migliorare la gestione strategica e operativa delle aziende sostenibili. Gli studi si concentrano su tre macro-aspetti della gestione e del controllo in ambito aziendale, con l'obiettivo di promuovere un modello di sviluppo.

- Il primo è quello dell'imprenditorialità e della gestione strategica: un'effettiva integrazione della sostenibilità nella gestione aziendale richiede un approccio fondato su valori guida solidi, che orienti le strategie sin dalla loro formulazione. L'imprenditorialità sostenibile si basa sull'equilibrio tra obiettivi economici, sociali e ambientali, evitando approcci meramente formali e favorendo una governance responsabile e orientata al lungo termine
- Il secondo ambito riguarda i sistemi di misurazioni della performance: I sistemi di misurazione della performance devono essere multidimensionali e multistakeholder per garantire un efficace monitoraggio della sostenibilità aziendale. Devono includere indicatori affidabili che valutino i risultati economici, sociali e ambientali, assicurando trasparenza e responsabilità.
- Il terzo ambito riguarda alcune variabili di natura organizzativa: si analizzano variabili organizzative che possono favorire il miglioramento dei sistemi manageriali e di controllo nelle aziende sostenibili. In particolare, si pone attenzione alla cultura individuale e organizzativa, che, attraverso il risk management e valori come l'orientamento al lungo termine, può ridurre i rischi che minacciano la sostenibilità complessiva dell'azienda. Inoltre, si evidenzia l'importanza di modelli organizzativi basati su una logica di processo, che risultano più adatti a soddisfare i bisogni economici e sociali, integrandoli con l'efficienza gestionale. Infine, si sottolinea il ruolo delle organizzazioni agili, che,

adottando principi come l'orientamento al cliente e il lavoro in piccole squadre, che consentono alle aziende di rispondere rapidamente e con flessibilità alle mutevoli esigenze delle comunità.

CAPITOLO 2

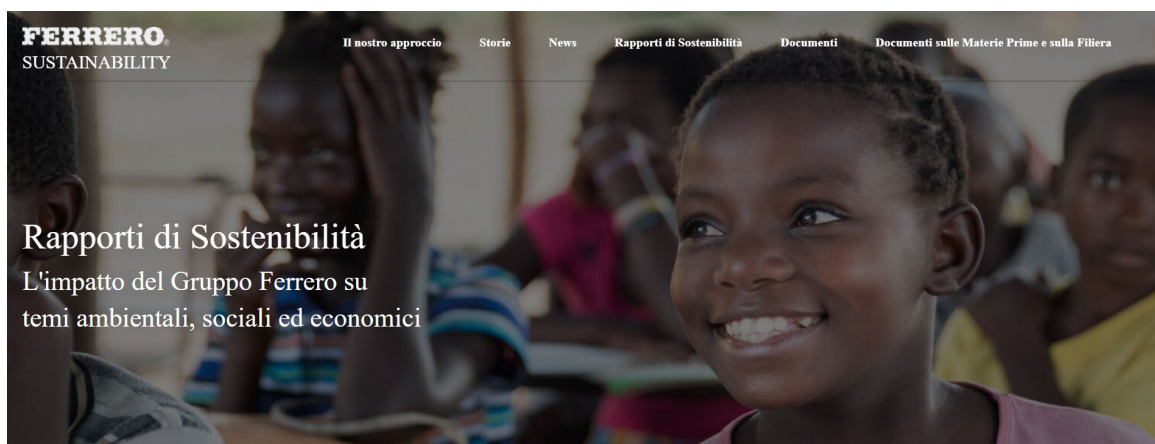
La CSR come leva strategica: strumenti, stakeholder, performance e governance

2.1 L'analisi SWOT applicata alla CSR

Strengths

L'etica è di fondamentale importanza in relazione alla CSR: grazie ad essa, un'azienda può creare una reputazione sana e positiva, sviluppare un ambiente di lavoro costruttivo dove i dipendenti si sentono soddisfatti e si riconoscano nei valori aziendali. Solidità, trasparenza e responsabilità sono alcuni dei pilasti su cui si fonda un'etica aziendale solida. Il codice etico, che definisce gli standard e gli obblighi morali dell'azienda verso i suoi dipendenti e la comunità in cui opera, deve essere ben visibile e accessibile per gli stakeholder della stessa.

L'etica influenza tutte le relazioni aziendali, sia quelle al suo interno (impiegati, amministrazione, management) che all'esterno (fornitori, istituzioni, comunità). Un'etica solida è fonte di vantaggio competitivo: attira talenti sensibili alle questioni ambientali e che abbracciano la sostenibilità. Informare e sensibilizzare il personale attraverso attività di volontariato, incentivare la discussione sui progetti aziendali per coinvolgere i dipendenti nella definizione degli obiettivi della CSR aziendale, rafforza il senso di responsabilità e partecipazione, migliorando la motivazione e la soddisfazione lavorativa.



Fonte: Ferrero (sito ufficiale)

Un approccio volto alla sostenibilità, che investe l'intero processo di produzione, dalle filiere di approvvigionamento fino ad arrivare ad una razionalizzazione del packaging, comporta maggiore produttività e competitività. Il consumatore apprezza le realtà che investono in nuove tecnologie a basso impatto ambientale, e consentono di risparmiare in termini di emissioni, in accordo con quelli che sono gli obiettivi europei sanciti dall'Agenda 2050, rispettare l'ambiente riducendo le emissioni è di fondamentale importanza per intercettare le aspettative e attirare l'attenzione del consumatore.

Valori condivisi con i propri clienti sono fondamentali per sviluppare programmi di fidelizzazione a lungo termine. Le imprese sostenibili devono essere chiare e trasparenti per generare la fiducia dei consumatori, che si sentiranno quindi più a loro agio nell'interagire con l'azienda. L'idea di migliorare il mondo in cui viviamo, partendo anche dalla piccola comunità in cui una PMI opera è essenziale per rendere l'idea dell'impatto positivo che l'impresa genera sulla società.

In un mondo sempre più competitivo, è necessario distinguersi sul mercato, e il marketing etico aiuta le aziende a distinguersi dalla concorrenza. I consumatori sono sempre più inclini a scegliere prodotti o servizi da aziende che dimostrano un impegno autentico per il bene comune.

Opportunities

In un contesto economico in cui la transizione ecologica e responsabilità sociale hanno un peso sempre più rilevante, le imprese possono sfruttare questo trend per usufruire di strumenti di finanza agevolata a supporto di investimenti in sostenibilità e innovazione. In questo senso, sono di fondamentale importanza i fondi messi a disposizione dalle istituzioni, sia in ottica internazionale (Unione Europea) che nazionale (fondi governativi e regionali). Incentivi e contributi supportano le aziende meritevoli (dalla piccola alla grande impresa) nel dotarsi di risorse tecnologiche e migliorare la propria efficienza energetica.

Optare per l'adozione di processi sostenibili non è soltanto una scelta etica, ma una vera e propria leva competitiva. Le imprese possono beneficiare di:

- Riduzione dei costi operativi: l'adozione di macchinari più innovativi consente di diminuire il dispendio energetico nei processi produttivi, non è solo l'ambiente che ne risente ma anche il conto economico delle aziende.
- Accesso a nuovi mercati: abbiamo già analizzato nel capitolo precedente, come il consumatore sia sempre più attento alle tematiche sociali. L'adozione di procedure eticamente responsabili è una chiave per attirare l'attenzione di nuove fasce di mercato eco-sostenibili. Un esempio è la strategia dell'azienda di moda Patagonia, che ha deciso di produrre capi realizzati con materiali riciclati e riducendo l'impatto ambientale della supply chain



- Possibilità di ottenere incentivi e agevolazioni: Le imprese che adottano piani per incrementare l'efficienza energetica, promuovere l'economia circolare e ridurre l'impatto ambientale possono beneficiare di una serie di strumenti utili: Credito d'imposta per investimenti in beni strumentali 4.0, Fondo Transizione Industriale, PNRR e Fondi Europei, o misure più specifiche per le PMI, quali bandi a livello nazionale o regionale

Altro elemento di interesse per la C.S.R. è il Patto mondiale delle Nazioni Unite⁸ (*United Nations Global Compact*, UNGC), l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Nato con l'idea di promuovere un'economia globale sostenibile, fu proposto per la prima volta al world economic forum di Davos, l'accordo viene siglato al fine di affrontare con una logica improntata alla collaborazione gli aspetti più insidiosi della globalizzazione. A partire dal luglio del 2000, è stato lanciato operativamente dal Palazzo delle Nazioni Unite di New York. Da allora, vi hanno aderito oltre 20.000 aziende provenienti da 167 Paesi, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale.

⁷ Patagonia. Campagna marketing

⁸ United Nations. (2000). The Global Compact.

In senso ampio, l'iniziativa è di fatto un accordo di natura volontaria per aderire a una serie di principi che promuovono valori di sostenibilità ambientale e sociale nel lungo periodo, tenendo conto delle necessità delle generazioni future. Analizzando la questione in chiave strategica, emerge quanto l'impegno assunto con le Nazioni Unite dai top manager delle aziende partecipanti sia in realtà il fondamento di partnership in una prospettiva multi-stakeholder

Operativamente, sta nascendo un network che intreccia governi, imprese e istituzioni, con lo scopo di promuovere la responsabilità dell'impresa su scala globale. Oltre a favorire il dialogo tra stakeholder, il Global Compact funge da piattaforma per lo sviluppo di linee guida per rendere l'economia più sostenibile, supportando le aziende nell'adozione di comportamenti responsabili e offrendo strumenti concreti da integrare nelle pratiche aziendali. È uno spazio di confronto per non essere lasciati soli ad affrontare le sfide future.

Weaknesses

Con l'espressione Greenwashing si fa riferimento al fenomeno dell'appropriazione indebita di virtù ambientaliste, finalizzata alla creazione di un'immagine «verde», ovvero, la falsa associazione di un'impresa ad un profilo di elevata sostenibilità. Come verificato da un'inchiesta condotta per conto della Commissione Europea, il fenomeno è in crescita, specialmente nelle comunicazioni sulle piattaforme digitali. L'espressione Greenwashing viene coniata nel 1986 da Jay Westerveld, giornalista e ambientalista statunitense, riferendosi alla pratica emergente di alcune catene alberghiere che invitavano i propri clienti a riutilizzare gli asciugamani per ridurre gli sprechi.

I resort presi in analisi ostentavano fortemente questa pratica, sottolineandone la sostenibilità e l'importanza delle azioni sull'ambiente, rendendosi quindi promotori di uno sviluppo sostenibile e acquisendo quindi un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Tuttavia, analizzando più accuratamente la situazione, non solo non risultava patrocinare alcun'altra azione ecologica -tra quelle che, al contrario della prima, implicano anche costi per l'impresa- ma addirittura risultavano avere avviato una strategia di espansione, tale da impattare fortemente sull'ecosistema locale.

Il Greenwashing è associato a pubblicità mistificatoria che distoglie l'attenzione del pubblico da proprie responsabilità di un'impresa nei confronti di impatti ambientali negativi. Oggi ci riferiamo al greenwashing intendendo tutte quelle opere di comunicazione ingannevole sotto il profilo della sostenibilità. In Italia, il tema del Greenwashing è una pratica purtroppo diffusa: le imprese sono spesso protagoniste di campagne pubblicitarie “green” di facciata. Esempi tipici di greenwashing includono l'uso di terminologia ecologica generica e non verificabile (come “100% naturale” senza certificazioni), la pubblicità di iniziative ambientali marginali rispetto al core business dell'azienda, o il rilascio di report di sostenibilità privi di dati misurabili e verificabili.



Fonte: Ecorisparmiare

Altro aspetto fondamentale, quanto si parla di CSR, è al gestione del budget di sostenibilità. I vantaggi degli investimenti in CSR si manifestano nel lungo periodo. Secondo l'Osservatorio Clean Technology, l'83% delle imprese analizzate ha dichiarato che la propria azienda non ha ancora un piano industriale sui temi della sostenibilità. Il restante 17% è così suddiviso: 2% lo ha a breve termine (un anno), il 7% a medio termine (due-tre anni) e l'8% a lungo termine (cinque anni).

Tra i principali ostacoli sono stati individuati: la mancanza di competenze (38%), i costi elevati delle materie prime (31%), la mancanza di incentivi (30%) e l'eccessiva burocrazia (24%). La restante parte non effettua investimenti a causa degli elevati costi iniziali per l'avvio di operazioni di intervento e a della mancanza di riferimenti normativi e tecnologici. Ad oggi, l'impiego di materiali tecnologici spesso corrisponde a l'utilizzo di tecnologie con un costo più elevato rispetto alle tradizionali.

Precedentemente abbiamo sottolineato l'intento di Patagonia di realizzare capi d'abbigliamento con materiali eco-sostenibili; questo è possibile solo grazie al pagamento di un premium price, si privilegia la qualità sul fattore prezzo. Questo tipo di strategia

presenta più rischiosità ed è difficilmente attuabile per le PMI, che corrispondo però, come ad esempio nel panorama economico europeo alla maggior parte delle imprese.

Threats

I manager hanno sempre più necessità di porre sotto controllo le proprie catene di approvvigionamento: sono infatti molti i pericoli “invisibili” che potrebbero causare conseguenze sul piano giuridico. Anche il comportamento dei fornitori deve rispecchiare il codice etico di un’impresa di riferimento. Questo è importante per evitare tentativi di frode: un’impresa potrebbe esaltare un atteggiamento sostenibile, a fronte però di un comportamento anti-ambientale o anti-etico (comportamenti contro i diritti umani); in quel caso si configurerebbe una fattispecie di greenwashing.

Il monitoraggio dei dati riguardanti i propri fornitori è sempre più rilevante per la gestione aziendale. La fiducia tra aziende e fornitori deve concretizzarsi con una divulgazione completa e rilevante delle informazioni riguardanti l’approccio ai fattori ESG. Analizzare non solo il proprio impatto ma anche quello dei fornitori è necessario per avere un quadro realistico della situazione. Fortunatamente per i produttori, il regolamento SEC proposto include una forma di “safe harbour” per le aziende che tentano in modo proattivo di raccogliere questi dati dai propri fornitori. È importante specificare che è ormai fondamentale analizzare i fattori ESG della supply chain per evitare sanzioni.

Pel la loro natura, le supply chains non sono facilmente gestibili; la loro “sostenibilità” è inversamente proporzionale alla loro dimensione e complessità organizzativa. Le sfide per la governance sono uniche e complesse. In alcuni settori, come ad esempio nell’industria della moda la catena di approvvigionamento rappresenta quasi la totalità dell’impatto ambientale: dunque la gestione della supply chain è importantissima per i programmi ESG.

Le aziende hanno l’obbligo di sviluppare programmi di analisi dei dati sui propri fornitori, questo è nel loro interesse onde evitare:

- Sospensioni, quindi mancato accesso al mercato → perdita di ricavi
- Costi per la ricerca di nuovi fornitori, con eventuali anche nuovi costi di sviluppo
- Danneggiamento dell’immagine dell’impresa
- Insoddisfazione degli stakeholders e shareholders

- Avversione dell'opinione pubblica

2.2 Dinamiche relazionali con gli Stakeholders

La valutazione della reputazione di un'impresa è fondamentale oggi e strettamente legata all'adesione dell'azienda ai principi CSR, cioè a quelli che sono definibili come standard di sostenibilità e rispetto dei diritti dei lavoratori. Tuttavia, non esistono parametri universali per analizzare l'adesione agli standard CSR, e un'impresa per ottenere la fiducia da parte degli stakeholder, non deve necessariamente rispettare pienamente gli "standard imposti dalla società", a condizione che la sua condotta, seppur imperfetta, risulti comunque più vantaggiosa rispetto alla completa rinuncia alle transazioni da parte degli stakeholder.

Il codice etico, accompagnato dalla gestione della CSR, influenza la motivazione degli stakeholder, che vanno ben oltre il solo concetto di massimizzare i profitti. Per numerosi soggetti portatori di interesse nei confronti dell'impresa, gli impegni assunti nei confronti di società e l'ambiente possono prevalere sul risultato meramente economico dell'azienda.

È bene specificare che, un'impresa, nel momento in cui pubblicamente si impegna su tematiche socialmente responsabili, si carica di doveri nei confronti del pubblico, deve quindi comportarsi coerentemente con i principi dichiarati. Deviare rispetto alle proprie dichiarazioni, potrebbe costare severamente all'impresa, in termini di reputazione, economici e fiducia degli stakeholder.

Aderire o meno alla CSR è una vera e propria scelta strategica: nel breve periodo, un'impresa che scegliere di non aderire a determinati standard CSR potrebbe beneficiarne sotto il profilo economico, ma rischia subire lesioni d'immagine nel lungo periodo. Viceversa, il rispetto di specifici standard CSR, consente all'impresa di guadagnare la fiducia degli stakeholder, e fortificare la sua coerenza sulla base degli impegni assunti, rendendo la CSR un elemento centrale per la costruzione della legittimità e della sostenibilità aziendale.

Analizzando le azioni degli agenti economici, siano essi manager o finanziatori, è possibile constatare come le motivazioni alla base del loro agire non si riducano a semplici considerazioni di carattere utilitaristico. È possibile individuare due macro-aree

in cui suddividere le categorie di preferenza: quelle legate alle conseguenze generate dalle azioni, sia in ottica individuale che collettiva, e quelle conformiste, che trovano la loro riuscita nel vedere rispettata una norma collettiva.

Un'organizzazione fonda le proprie radici sul suo patto costitutivo, all'interno del quale vengono esplicitati valori e principi, che possono assumere forme diverse, come ad esempio il codice etico. In questo modo, l'individuo trae utilità non solo dal rispetto delle norme per i benefici diretti che ne derivano, ma anche dalla certezza che anche gli altri si conformeranno alle regole stabilite. Il rispetto reciproco del codice etico genera soddisfazione intrinseca: se un agente economico si aspetta che il comportamento altrui sia coerente con una norma comune, il suo benessere aumenta; al contrario, la violazione di tale norma genera un senso di disallineamento e insoddisfazione.

Gli stakeholder aziendali sono di due tipologie: interni (titolari, collaboratori, manager ecc.) o esterni (associazioni, governi, comunità ecc.). In un'organizzazione in cui gli stakeholder interni prendono decisioni in merito alla gestione del surplus, essi potrebbero colludere, deliberando una distribuzione "egoistica" del surplus, dunque si approprierebbero interamente del valore di quest'ultimo, portando ad un'esclusione degli stakeholder esterni dalla distribuzione. Poniamo però il caso che l'organizzazione sia strutturata su un patto costitutivo che sancisca un'equa distribuzione del surplus aziendale, si stabiliscono le basi per il principio di equità. Questo vincolo orienterebbe le decisioni degli stakeholder interni, portando il benessere degli esterni al centro dell'attenzione.

Il patto costitutivo deve essere un principio condiviso e interiorizzato. Quando questo avviene, esso diventa un elemento regolatore delle preferenze decisionali. La presenza di preferenze uniformi porta gli individui a beneficiare dall'adesione ai principi e valori stabiliti nel patto. Ovviamente, come anticipato in precedenza, è imprescindibile la condizione di reciprocità: tutti devono aderire al patto costitutivo e comportarsi coerentemente. L'idea di reciproca conformità è un sistema di regolazione naturale, rafforzando l'adesione al principio costitutivo e incentivando comportamenti allineati agli ideali dell'organizzazione.

La conformità a norme e valori, per essere realmente efficaci e funzionale, non potrà mai essere il risultato derivante da vincoli giuridico-legali o benefit economici. Deve invece

essere costruita su un equilibrio dinamico, quindi un bilanciamento tra aspettative e preferenze reciproche. L'adesione al patto costitutivo, supportata dalla dinamica di mutua conformità, getta le basi per lo sviluppo di un modello organizzativo dove la cooperazione si traduce in benefici reciproci, senza escludere gli stakeholder esterni, contribuendo così alla sostenibilità del sistema. Accadrà quindi che i membri interni dell'organizzazione, seguendo le loro preferenze, eviteranno di appropriarsi interamente del surplus.

Un tipico esempio per spiegare l'equilibrio che l'impresa cerca nel bilanciare l'adesione a standard etici e aspettative degli stakeholder è il: "Gioco della Fiducia" tra impresa e stakeholder⁹. Un'organizzazione potrebbe adottare una strategia che riduca al minimo l'adesione ai principi della CSR, mantenendo quel minimo necessario per cui si confida che gli stakeholder continuino a collaborare. Poniamo però il caso che questi siano molto inclini alle preferenze conformiste, e che attribuiscono un valore significativo al rispetto del codice etico, una deviazione dalle norme condivise avrà conseguenze negative, anche materialmente parlando.

Quando uno stakeholder conformista, percepisce che l'impresa si allontana o non si conforma ai principi dichiarati, potrebbe smettere di collaborare, verrebbe meno l'equilibrio di fiducia reciproca. La scelta dello stakeholder non modifica la distanza della situazione rispetto all'idea del contratto sociale, ma egli si sentirà sia deluso sul piano materiale ma anche "tradito" su quello morale. Questa disillusione genererà conseguenze negative per l'impresa: lo stakeholder smetterà di collaborare e potrebbe boicottare l'impresa, causando danni di natura economica, come una remunerazione inferiore.

Queste dinamiche costringono l'impresa ad adottare strategie per mantenere il rapporto (stabilmente) con gli stakeholder conformisti, talvolta offrendo anche benefici materiali per riconquistare la loro fiducia, ridurre la percezione compromessa degli stakeholder e avvicinarsi ai principi di equità. Questo sistema spiega come aziende quali Arthur Andersen ed Enron, nonostante l'adozione di codici etici, siano state severamente punite in Borsa dopo scandali finanziari, subendo danni reputazionali ben superiori alle conseguenze economiche dirette. Ugualmente, aziende come Benetton e Nike hanno

⁹ Rusconi, G. (2014). La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*.

subito boicottaggi per violazione dei diritti umani nella loro supply chain, subendo danni reputazionali molto severi, essendo molto esposte all'opinione pubblica.

Dall'attuale panorama organizzativo, emerge la mancanza di standardizzazione nei sistemi per la gestione della CSR. La certificazione indipendente delineata dal modello SA8000¹⁰, è uno dei certificati per accrescere la reputazione delle imprese per quanto riguarda la realizzazione di pratiche etiche e socialmente responsabili. È necessaria la creazione di un'istituzione indipendente e credibile che possa realmente diventare un riferimento in materia di CSR, capace di convalidare in modo inequivocabile la conformità delle organizzazioni a determinati standard e di attribuire la giusta rilevanza al fenomeno.

Stabilire standard universalmente validi, condivisi e accettati è un presupposto necessario per consentire valutazioni comparative e per la creazione di un meccanismo sanzionatorio, dove opportuno. La creazione di un ente specializzato con la funzione di intermediario, potrebbe colmare il divario informativo tra impresa e stakeholder. L'istituzione ideale dovrebbe svilupparsi secondo una struttura multi-stakeholder, così da assicurare una rappresentanza equilibrata degli interessi e prevenire la cattura da parte di attori individuali. Assicurare un'autonomia tecnico-scientifica è essenziale per preservare l'autorevolezza delle decisioni e promuovere trasparenza e accountability: è un passaggio cruciale per consolidare la CSR e rafforzare il meccanismo reputazionale nel contesto economico attuale.

2.3 L'impatto della CSR sulla performance finanziaria

L'effetto della responsabilità sociale dell'impresa è un tassello fondamentale della performance finanziaria aziendale. Sono stati sviluppati nel tempo svariati modelli per valutare l'impatto della CSR sulla performance finanziaria: l'analisi di comunicazioni annuali o l'utilizzo di appositi indici reputazionali sono solo alcune delle soluzioni adottate nel corso degli anni. Il concetto di CSR e comunicazione non finanziaria (CSD) si sono sviluppate contemporaneamente (Perrini 2005), ed è quindi fondamentale analizzarli insieme per valutare l'impatto della performance CSR percepita. O'Connor e Spangenberg (2008) spiegano l'importanza della CSD, sottolineandone l'importanza,

¹⁰ Social Accountability International. (2014). SA8000® Standard: 2014 Edition

spiegando come questa possa favorire lo sviluppo di solide relazioni con gli stakeholder e contribuisca alla creazione di una reputazione aziendale positiva.

Nello scenario economico attuale, il concetto di CSR è ancora molto confuso; tuttavia, la richiesta di informazioni riguardanti la responsabilità sociale, diffuse attraverso la CSD sta aumentando di continuo. Negli Stati Uniti, la divulgazione di queste informazioni è di natura volontaria (Rodríguez e Le Master, 2007; Tschopp, 2005; Bashtovaya, 2014), ma il contesto aziendale risulta molto esigente in termini di trasparenza e dati sulla CSR. Sono infatti aumentate esponenzialmente le aziende che, spontaneamente, hanno deciso di redigere report secondo gli standard della Global reporting Iniziative.

I criteri CSR sono parte integrante degli indici di investimento socialmente responsabile, come il Dow Jones Sustainability Index e l'indice KLD. Questi indici sfruttano i criteri CSR con i relativi standard di rendicontazione per valutare l'impatto della performance sociale aziendale.



Fonte: Dow Jones

In letteratura, si è da sempre dibattuto riguardo la relazione tra CSR e performance finanziaria. Da una parte, troviamo il filone dei “contrari”, che ritrova le sue motivazioni nelle idee di Friedman (1970): secondo questa visione, la CSR rappresenterebbe addirittura uno svantaggio competitivo, i costi collegati alla CSR potrebbero incidere negativamente sui profitti aziendali, portando ad un aumento dei prezzi o una diminuzione dei salari. In contrapposizione, la stakeholder theory -già ampiamente tratta nel capitolo precedente-, sostiene una relazione positiva tra CSR E la performance finanziaria, evidenziando come la responsabilità sociale, possa attirare investitori, nuovi potenziali clienti e risorse.

Osservando le principali aziende sul mercato europeo, emerge un trend sempre più consolidato: le aziende che sviluppano un codice etico e investono programmaticamente

nella responsabilità sociale dell'impresa, nella dimensione ambientale e di governance, ottengono una maggiore potenzialità di sviluppare e mantenere nel tempo consistenti risultati economico-finanziari. In un contesto politico ed economico particolarmente altalenante e incerto, emerge però una certezza: le pratiche di sostenibilità rafforzano allo stesso tempo la competitività e la resilienza delle imprese.

Un'analisi condotta su un campione di top-aziende europee, mostra una relazione tra l'applicazione di pratiche e strumenti sostenibili e la capacità di preservare nel tempo un posizionamento competitivo e stabile tra le imprese leader di mercato. Le aziende con maggiore stabilità finanziaria sono allo stesso modo quelle che più adottano pratiche legate ai fattori ESG. L'analisi aiuta a comprendere come l'impegno nella sostenibilità non abbia una portata solamente etica, ma che a tutti gli effetti possa configurarsi come una leva competitiva.

Uno studio di KPMG mostra come le imprese che adottano politiche ESG riescano a ridurre i costi operativi fino al 15%, migliorando contemporaneamente la loro reputazione e accedendo a nuovi mercati grazie all'offerta di prodotti e servizi a basso impatto ambientale. In tal senso sono un perfetto esempio le iniziative di decarbonizzazione: attraverso la riprogettazione dei processi di produzione le aziende interessate non solo hanno notevolmente ridotto le loro emissioni, sono anche diminuite le spese operative associate al carbon pricing. In settori come quello manifatturiero, l'impiego dell'intelligenza artificiale al fine di ottimizzare la gestione delle risorse, sta dando luogo ad una vera e propria rivoluzione del settore.

Un primo passo importante per l'adozione di pratiche ESG è anzitutto la comprensione delle aree di impatto e di rischio, su cui basare azioni mirate per costruire poi il proprio modello operativo. La misurazione dell'impatto ambientale e la definizione di obiettivi concreti è il primo passo per attuare una strategia di investimento in tecnologie pulite e fonti rinnovabili, per ottenere benefici in termini di efficienza e competitività.

Il piano di sostenibilità è uno strumento essenziale nella pianificazione industriale e l'integrazione degli aspetti ESG. Attraverso il PDS, l'azienda dialoga con gli stakeholder, comunicando la propria visione strategica, le azioni previste e l'impegno delle diverse funzioni aziendali. Il monitoraggio del PDS è parallelo con quello del piano industriale. Un PDS forte e attendibile favorisce una gestione migliore del rischio, una continua

attività con gli investitori e un aumento del valore economico generato. Rispettare gli impegni assunti è fondamentale: la comunicazione deve essere chiara e trasparente rispettando le aspettative e gli impegni presi con i vari interlocutori.



Grafico degli impegni di Moncler in merito alla propria visione strategica, Pds

L'integrazione dei criteri ESG nei piani industriali può seguire un approccio strutturato anche in assenza di un metodo univoco e normato. KPMG ha sviluppato un framework operativo, tale approccio individua una sequenza logica di fasi che va dalla valutazione di materialità fino all'inclusione delle tematiche ESG nei modelli finanziari e nella pianificazione aziendale:

- 1- **Analisi di materialità ESG:** Il processo inizia identificando le aree ESG rilevanti per l'azienda. In questa fase si studiano normative vigenti, benchmark di settore e risultati di consultazioni mirate, per definire le priorità strategiche.
- 2- **Valutazione delle performance ESG e definizione degli obiettivi:** Dopo aver individuato le aree materiali, l'azienda deve valutare la propria posizione in termini di performance ESG, si stabiliscono gli indicatori chiave (KPI) e target misurabili. L'utilizzo di strumenti come i "9 Levers of Value" ¹¹ di KPMG consente di definire ambizioni strategiche orientate alla creazione di valore sostenibile.
- 3- **Roadmap per la creazione di valore ESG:** Si sviluppa una roadmap operativa che integra gli obiettivi ESG nei programmi industriali attraverso iniziative di breve, medio e lungo termine.
- 4- **Pianificazione finanziaria ESG-integrata:** Le considerazioni ESG vengono integrate nei modelli finanziari aziendali, considerando i costi-benefici delle

¹¹ KPMG International. Recalibrating Your Strategy: Adapting to a New World. 2020.

iniziative, la valutazione sul ritorno degli investimenti (ROI) e la possibilità di accedere a strumenti di finanza sostenibile, come ad esempio i green-bond

Secondo un report della London School of Economics “*Climate Change and the Just Transition*” la gestione delle tematiche ESG influisce direttamente sulla “*licenza ad operare delle imprese*” e sulla loro capacità di generare redditività duratura. Gli investitori incorporano una valutazione sia ambientale che sociale nel prendere le loro decisioni.

Uno studio del Politecnico di Milano, ha analizzato la relazione tra rating ESG e performance di mercato, possiamo avere una conferma empirica a quanto affermato precedentemente: negli anni dal 2012 al 2017, i titoli considerati ad alta sostenibilità, hanno avuto una crescita media più alta del 16% delle azioni rispetto alle altre imprese considerate meno sostenibili.

In ottica internazionale, esistono anche delle linee guida specifiche, come *i principi per l'investimento responsabile*, che ribadiscono come le scelte orientate alla sostenibilità all'interno del sistema finanziario, siano rivolte alla creazione di valore nel lungo termine. L'attenzione di banche e investitori verso le pratiche ESG sta sempre più aumentando, è dunque facile immaginare uno scenario futuro in cui le imprese incapaci di affrontare in modo credibile e responsabile i temi sociali e di governance, saranno escluse dai portafogli di investimento.

Infine, la trasparenza gioca un ruolo cruciale: secondo un'analisi del Governance & Accountability Institute, la quota di aziende S&P 500 ¹²che pubblicano report ESG è passata dal 20% nel 2011 all'85% nel 2017. Questo aumento riflette la crescente rilevanza della rendicontazione di sostenibilità nelle decisioni di investimento e nella valutazione complessiva della performance aziendale.

2.4 CSR volontaria e obblighi normativi: un'analisi comparata

Al centro del dibattito economico e istituzionale, è diventata sempre più centrale la necessità, delle imprese di allinearsi ad un certo benchmark rispetto agli standard ESG. Il complesso normativo è però ancora instabile e frammentato. Sigle quali CSRD, ESRS, SFDR, CSDDD, GRI sono tra le più ricorrenti e compongono quella che viene definita

¹² S&P 500 è un indice azionario di Standard & Poor's, oggi gestito da S&P Dow Jones Indices.

*alphabet soup*¹³, ossia un insieme di norme, procedure e standard che regolano la sostenibilità ambientale, sociale e di governance delle imprese.

Le norme ESG rappresentano un complesso insieme di obblighi volti a regolamentare le pratiche aziendali, sono degli standard che regolano azioni, reporting e la comunicazione degli impegni e dei risultati raggiunti in ambito sostenibile. Nonostante il dinamismo e l'impegno assunto dalle istituzioni per disciplinare questi fenomeni, il reporting ESG è caratterizzato ancora da elevata eterogeneità, rendendo difficile la comparazione tra imprese e settori, ostacolando l'analisi delle performance etiche, degli impatti sociali e ambientali.

Una grande criticità è la quantità e qualità dei dati ESG disponibili. Sulla base di una ricerca eseguita da *Dun & Bradstreet*, una parte significativa delle imprese non dispone di informazioni sufficienti e affidabili: il 47% dichiara una scarsità di dati, mentre un altro 46% sostiene di non poter verificare l'affidabilità o la validità dei dati di cui è in possesso. Queste mancanze sono pericolose per le imprese, possono generare conseguenze rilevanti, come sanzioni o vulnerabilità nella catena di approvvigionamento.

L'Unione Europea si sta progressivamente dotando di un quadro normativo sempre più coerente ed integrato, volto a regolamentare opportunità e rischi legati alla sostenibilità. Tra gli strumenti principali troviamo:

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹⁴

Il 5 gennaio 2023, l'Unione Europea ha introdotto la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, l'intento della direttiva è quello di modernizzare e rafforzare le disposizioni riguardo alla rendicontazione di sostenibilità. La direttiva amplia il numero di imprese tenute a divulgare in materia ESG, imponendo l'adozione di strumenti di reporting specifici. L'obiettivo della CSRD è di migliorare la trasparenza delle informazioni finanziarie, promuovendo l'analisi dei fattori ESG nelle valutazioni di affidabilità e rischi associati alle imprese.

Inserita all'interno del *Pacchetto sulla Finanza Sostenibile* promosso dalla commissione europea, la CSRD estende notevolmente il campo di applicazione e i requisiti informativi

¹³ Cheng, J. (2022). Alphabet Soup for ESG: Decoding the Acronyms of ESG.

¹⁴ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022

rispetto alla precedente NFRD. Le imprese soggette alla normativa devono adeguarsi agli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), sviluppati dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). Il primo set di standard è stato adottato dalla Commissione Europea il 31 luglio 2023 e comprende dodici standard applicabili trasversalmente ai settori economici: due generali e dieci tematici, suddivisi in cinque ambiti ambientali, quattro sociali e uno relativo alla governance. Inoltre, è previsto che l'EFRAG continui a sviluppare ulteriori standard settoriali specifici.

È necessario sottolineare che il reporting previsto dalla CSRD si basa sul principio di *doppia materialità*: le imprese devono quindi divulgare sia l'impatto delle proprie attività su ambiente e società, sia l'effetto che le tematiche di sostenibilità esercitano nella performance finanziaria dell'impresa.

Sustainability Finance Disclosure Regulation (SFDR)¹⁵

Il Regolamento (UE) 2019/2088, noto come *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), ha l'obiettivo di armonizzare e ampliare le informazioni sulla sostenibilità nei servizi finanziari. Il regolamento viene introdotto con lo scopo di migliorare la trasparenza nella finanza sostenibile, garantendo la comparabilità degli strumenti finanziari sotto il profilo ESG i soggetti maggiormente coinvolti nella disclosure regolamentata dalla SFDR sono gli operatori del mercato finanziario.

La regolamentazione SFDR richiede che vengano comunicate le politiche di integrazione dei rischi di sostenibilità ed eventuali impatti negativi sulla performance finanziaria. Secondo il regolamento si intendono per rischi di sostenibilità eventi o condizioni ambientali che potrebbero determinare un impatto negativo rilevante sul valore dell'investimento. I principali impatti negativi si riferiscono invece agli effetti dannosi che le decisioni di investimento possono generare sui fattori di sostenibilità

Viene chiarito nel regolamento anche il concetto di investimento sostenibile che deve:

- contribuire a un obiettivo ambientale o sociale;
- non arrecare danni significativi ad altri obiettivi (secondo il principio Do No Significant Harm – DNSH);

¹⁵ Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019

- rispettare buone pratiche di governance.

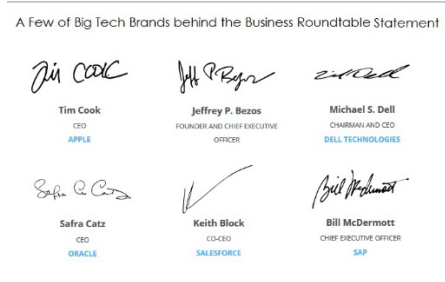
L'autorità europea di vigilanza (AEV), in particolare l'ESMA, sta assumendo un ruolo in primo piano nella crescente regolamentazione in materia finanziaria. L'integrazione dei fattori ESG da parte dell'ESMA è stata formalizzata attraverso due documenti strategici: la *Strategy on Sustainable Finance* e la successiva *Sustainable Finance Roadmap*. In questi documenti vengono definiti obiettivi e priorità operative per accrescere la trasparenza nel mercato della finanza sostenibile, questo grazie ad attività di verifica della trasparenza e vigilanza. L'ESMA¹⁶ è impiegato nell'elaborazione di linee guida rivolte alle varie autorità di vigilanza nazionali, con l'obiettivo di definire criteri comuni e coerenti per la supervisione delle società quotate.

CSR VOLONTARIA:

Un punto di svolta cruciale per quanto riguarda il concetto di responsabilità d'impresa si ha nel 2019, quando, i leader delle più autorevoli organizzazioni (in particolar modo *Corporate America*), hanno sottoscritto la dichiarazione della *Business Roundtable*, organizzazione alla quale aderiscono più di 180 imprese. Tale documento segna un passo di svolta in merito alla concezione tradizionale di impresa: gli amministratori delegati ridefiniscono totalmente il concetto di scopo dell'impresa che deve essere esteso, finalizzato a soddisfare tutti gli stakeholder (la precedente dichiarazione del 1977 vedeva l'azionista al centro dell'approccio aziendale).

La Mission aziendale, viene, rivoluzionata: lo scopo è di riequilibrarla verso fattori socialmente validi come l'impatto sociale e ambientale. Tra i firmatari della dichiarazione figurano nomi di primo piano come di Tim Cook (Amministratore delegato Apple) e Jamie Dimon (Presidente JPMorgan e presidente della *Business Roundtable*). Jamie Dimon, ha dichiarato che le aziende devono investire nei lavoratori, comunità e ambiente, così facendo, avrebbero realmente riaccessi il "Sogno Americano", e generato valore garantendo il successo nel lungo termine. In poche parole l'idea degli imprenditori era di costruire un'economia più giusta e inclusiva.

¹⁶ Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati (ESMA).



Fonte: Roundtable Statement

Nonostante il carattere innovativo della dichiarazione, la responsabilità etica e sociale era già un tema centrale nelle politiche di molte imprese (Ben & Jerry's, Patagonia, PepsiCo, Costco o Southwest Airlines), altre aziende come Amazon, sono state al centro del dibattito pubblico, attirando l'attenzione mediatica, per la rivalorizzazione della forza lavoro. Impegnarsi nella CSR, può significare infatti, sacrificare i profitti nell'immediato: Warren Buffet e Larry Fink (Blackrock) definiscono la CSR come una scelta strategica di lungo periodo, affermando che *“Le imprese dovrebbero adottare una condotta ispirata al buon senso”*.

Il mercato libero è il cuore pulsante della dichiarazione, riconosciuto dalla Business Roundtable come lo strumento migliore per garantire:

- occupazione di alta qualità
- crescita economica sostenibile
- tutela dell'ambiente e delle comunità
- Innovazione tecnologica
- Opportunità per tutti

Occorre verificare se questa dichiarazione d'intenti (volontaria), rimarrà solamente teorica o se troverà riscontro nelle pratiche aziendali. Secondo una stima del Roosevelt Institute sull'allocazione dei profitti aziendali degli ultimi quindici anni, il 94% circa è distribuito tra gli investitori, sotto forma di dividendi o riacquisti di azioni. Jamie Dimon ha commentato: *“il sogno americano è ancora vivo, ma si sta logorando”*¹⁷.

¹⁷ Dimon, J. (2019). Annual Letter to Shareholders.

L'approccio alla CSR può essere quindi confrontato tra quelle che sono iniziative volontarie, compiute quindi spontaneamente per una scelta del management, e un approccio obbligatorio, definito quindi da normative aventi carattere vincolante.

- CSR volontaria: secondo questo approccio, la responsabilità sociale deriva da un sentimento di condivisione dei valori. Le azioni sono quindi dettate da principi e sentimenti come la condivisione e il rispetto, la CSR è cultura aziendale. Attraverso scelte strategiche, l'impresa punta a rafforzare la fiducia degli stakeholder e costruire un'immagine positiva di sé. Tuttavia, l'efficacia reale della CSR volontaria dipende dalla sincerità dell'impegno aziendale, con il rischio che tali iniziative abbiano solo un valore comunicativo.
- CSR obbligatoria: le norme favoriscono criteri standard e requisiti minimi, rendendo più agevole la comparazione degli obiettivi raggiunti dalle varie imprese (performance di sostenibilità). In questa concezione, l'intervento normativo è l'unico mezzo necessario per garantire la diffusione di pratiche CSR omogenee, ed evitare che il fenomeno della responsabilità sociale, diventi esclusivamente il fulcro delle campagne marketing.

La CSR obbligatoria facilita la diffusione del fenomeno su larga scala, ma non garantisce che la CSR venga realmente incorporata nella cultura aziendale. La CSR volontaria invece, pur non raggiungendo tutte le imprese si fonda sull'autenticità delle iniziative. Non esiste una soluzione assoluta: l'approccio più efficace deve essere frutto del bilanciamento tra le due diverse culture. In senso obbligatorio devono essere fornite linee guida o benchmark, sul lato volontario, le imprese avranno la possibilità di modellare le loro linee guida per architettare le proprie strategie di sostenibilità, garantendo alta personalizzazione.

2.5 Il ruolo del CSR Manager

Proporzionalmente alla crescita dell'importanza in merito alla CSR, la figura del CSR manager-il soggetto incaricato della gestione della Corporate Social Responsibility- è oramai al centro nelle strutture organizzative aziendali. La sua importanza e influenza sono cresciute esponenzialmente: il CSR manager è il protagonista della pianificazione strategica e delle decisioni in merito alle tematiche di sostenibilità. Il CSR manager è un punto di riferimento per le decisioni dei vertici aziendali, questo grazie al rapporto diretto

con il management, che gli consente di interagire quotidianamente con i soggetti predisposti a prendere le decisioni, garantendo l'integrazione dei principi ESG e assicurando quindi lo sviluppo sostenibile e stabile sul lungo periodo.

Il CSR manager, nel contesto aziendale è un innovatore, è la figura cruciale per affrontare le sfide di sviluppo sostenibile e innovazione. Le sue mansioni principali sono:

- Avere vision: avere visione strategica, comprendere i trend sociali, politici ed ecologici, avere la prontezza dei processi di globalizzazione e digitalizzazione, saper cogliere le opportunità e anticipare le minacce dei nuovi scenari globali, avere quindi la lungimiranza di anticipare le macro tendenze della società, oggi dinamica e in continuo sviluppo.
- Rilevare e valutare la performance CSR: monitorare le performance in campo ambientale e sociale dell'azienda, sviluppare quindi piani di miglioramento e innovazione dei processi.
- Migliorare il bilanciamento tra sostenibilità e profitto: Il CSR manager non deve limitarsi allo sviluppo responsabile e sostenibile; le politiche di sostenibilità devono avere come finalità anche la generazione di profitto, quindi, generare benefici economici o vantaggi competitivi.
- Costruire i valori aziendali ed implementarli all'interno dell'azienda: rendere l'ambiente aziendale attraente per le risorse, eliminando diseguaglianze e favorendo lo sviluppo di un ambiente lavorativo stimolante che favorisca la collaborazione e sviluppi processi sostenibili e stabili.
- Essere il ponte tra l'impresa e l'esterno: Trasmettere e promuovere i valori di sostenibilità tra i membri interni dell'impresa, favorendo contemporaneamente lo sviluppo di un profilo etico positivo e rafforzando l'immagine pubblica dell'impresa.

Essendo il CSR Manager una sorta di collegamento tra l'impresa e il "mondo esterno", uno dei principali goals di questa figura risiede nella sua capacità di strutturare e preservare una rete di relazioni professionali. Lo sviluppo di un network professionale permette di confrontarsi con altri esperti del settore CSR, favorendo quindi l'aggiornamento e l'apprendimento di nuove tecniche innovative (l'importanza di saper "copiare"). Questo tipo di collaborazioni, anche tra aziende appartenenti a settori

differenti, consentono al CSR manager di acquisire una visione a 360 gradi sulle problematiche sociali e ambientali che coinvolgono le aziende. Il networking in questa prospettiva è un fattore fondamentale per far sì che l'impresa possa adattarsi ai cambiamenti legislativi e ai trend di mercato.

Un altro pilastro dello sviluppo del network aziendale riguarda le capacità comunicative del management. In particolare, un network esteso e diversificato, aiuta il CSR manager a rendere i messaggi sulla sostenibilità più chiari e comprensibili per i diversi stakeholder, interni ed esterni all'azienda. L'utilizzo di un linguaggio ponderato sulla base del destinatario garantisce la coerenza e l'efficacia della comunicazione. Saper coinvolgere i dipendenti e stakeholder è necessario per garantire l'integrazione dei valori aziendali.

Secondo Friedman (1992) i manager non solo devono possedere capacità tecniche nell'ambito della responsabilità d'impresa, ma saper bilanciare queste con forti capacità relazionali e comunicative. Il CSR manager, oltre alle abilità precedentemente elencate, deve poter vantare una vasta e solida comprensione delle questioni ambientali e dei trend etici, sapendo influenzare i membri interni dell'impresa. Black e Hartel (2004) sottolineano l'esistenza di un link tra l'effettiva attuazione della CSR e le competenze dei manager e dei professionisti nelle relazioni pubbliche, che devono considerare gli impatti della CSR. Hay e Gray (1974) propongono tre modelli principali che caratterizzano l'approccio dei manager alla responsabilità sociale:

- Massimizzazione del profitto.
- Amministrazione fiduciaria (trusteeship).
- Miglioramento della qualità della vita.

L'Ashridge Centre for Business and Society (2005), rivela che una delle principali mansioni del CSR manager è quella di funzionare come ponte tra l'impresa e l'esterno. Individuare i trend emergenti e analizzare l'impatto di questi sulla società, è fondamentale per concretizzare l'impegno dell'impresa, secondo Wilson (2006) un buon CSR manager, per svolgere adeguatamente il suo lavoro deve anzitutto saper essere un leader, influenzando convinzioni e atteggiamenti individuali, avere capacità di gestione che consentano di comunicare efficacemente con gli stakeholder, talvolta sapendo creare partnership strategiche. Infine deve possedere la capacità riflessiva, quindi l'abilità di

saper includere in modo coerente le questioni soci-ambientali nelle decisioni strategiche dell'impresa.

L'istituzione del CSR manager all'interno del contesto aziendale appare come un fenomeno relativamente recente. Da ciò derivano differenti approcci nella gestione del loro lavoro da parte di questi professionisti. Grazie a un'analisi condotta attraverso l'intervista di focus group (EDUCatt, 2015), la maggior parte dei CSR manager intervistati ha dichiarato di personalizzare altamente il proprio ruolo adattando quindi le proprie funzioni alle necessità dell'azienda o sulla base delle proprie preferenze personali, definendosi talvolta "first mover" della professione, senza avere punti di riferimento.

Ad oggi i CSR manager costituiscono la seconda generazione di professionisti, potendo quindi partecipare ad appositi corsi di preparazione, specificamente dedicati alla CSR, avendo tra le altre opportunità, anche quella di ispirarsi a soggetti di riferimento e inserendosi in contesti aziendali già parzialmente strutturati. Si sta assistendo ad una prima istituzionalizzazione del ruolo, percepita positivamente dagli intervistati in termini di maggiore efficienza operativa e migliore riconoscimento interno ed esterno all'organizzazione. Tuttavia, questo potrebbe portare ad un'eccessiva standardizzazione del ruolo, limitando la componente creativa e personale del ruolo, fino ad oggi componente imprescindibile di questa professione.

Dalle interviste effettuate emerge una definizione da parte dei CSR manager della loro professione: *"motore del cambiamento"*, confermando quindi la definizione precedentemente fornita. I professionisti sottolineano la complessità e il valore strategico del loro ruolo. Se introdurre principi sostenibili è effettivamente un vantaggio nel lungo periodo, l'introduzione di certi ideali nel contesto aziendale, deve affrontare le resistenze al cambiamento. L'ambiente di lavoro descritto dai CSR manager è spesso stabile e reazionario, restio al cambiamento. In un simile scenario, il CSR Manager assume il compito di proporre alternative gestionali innovative e stimolare una riflessione critica sulle pratiche tradizionali, sfidando direttamente le inerzie interne.

I CSR manager intervistati testimoniano di avere una profonda convinzione in merito all'impatto del proprio lavoro, dichiarando di ambire a produrre cambiamenti non solo sulla sfera aziendale ma anche generando benefici per la società nel suo complesso. Il cambiamento è considerato non come un obiettivo professionale, ma un tratto

caratterizzante della loro personalità. L'apertura verso il nuovo, la propensione all'aggiornamento continuo e la flessibilità rispetto ai ruoli tradizionali sono elementi distintivi di questi manager.

Nonostante l'importanza, il potenziale e gli ambiti d'intervento del CSR manager, molti intervistati hanno dichiarato perplessità in merito ai possibili percorsi di carriera successivi al ruolo attualmente ricoperto. Nella maggior parte delle organizzazioni, la posizione di CSR Manager viene concepita come una professione "a tempo determinato": il CSR manager viene assunto per raggiungere un obiettivo, che non prevede eventuali avanzamenti di carriera chiaramente strutturati. La mancanza di opportunità di crescita interna, insieme all'assenza di un vero mercato esterno dedicato ai CSR manager, potrebbe limitare notevolmente l'attrattiva di questa posizione per chi aspira a percorsi di carriera di medio e lungo periodo.

CAPITOLO 3

CSR, intelligenza artificiale e innovazione sostenibile: il modello Enel

3.1 Enel: descrizione dell'impresa

Enel S.p.A., acronimo di Ente Nazionale per l'Energia Elettrica, è una società leader nel mercato energetico italiano. Guidata da Flavio Cattaneo occupa l'ottantasettesima posizione globale per dimensione di fatturato, ed è la prima utility per valore di mercato in Europa. Il ministero dell'economia e delle finanze ne è il principale azionista, con una quota del 23,6%.

Nata nel 1962, ENEL viene istituita mediante la legge n1643. L'obiettivo principale alla base della sua nascita era quello di unificare il mercato energetico italiano, ancora molto frammentato e gestito da società a livello regionale, impegnate contemporaneamente sia nella produzione che nella distribuzione dell'energia elettrica. L'attività effettiva di ENEL inizia nel 1963, quando fu attuato il piano di indennizzo per i creditori delle aziende incorporate e vennero trasferiti tutti i costi e gli utili delle compagnie acquisite.

Sin dal principio, l'impegno di ENEL fu quello di rafforzare la rete elettrica nazionale. Questo risultato fu conseguito grazie a un piano di investimenti finanziato quasi unicamente da obbligazioni pubbliche. Il Centro Nazionale di Dispaccio avviò importanti opere di collegamento sia nazionale che transnazionale, sotto la supervisione del CIPE vennero realizzati collegamenti strategici come quelli tra Firenze e Roma e quelli con Francia e Svizzera.

Possiamo suddividere il cammino di ENEL dalla sua nascita ad oggi in cinque tappe, caratterizzata ognuna da fenomeni sociali che ne hanno determinato le scelte in termini di necessità, ricerca ed impegno sociale e ambientale:

- Anni settanta → La crisi energetica: nel 1973 uno shock petrolifero obbliga il governo italiano a elaborare un piano energetico per sfruttare energie alternative. La nazione si trovò costretta a puntare su nuove fonti come il nucleare, l'idroelettrico e il geotermico.
- Anni ottanta → La fine del nucleare: Successivamente agli impegni assunti nel decennio precedente, l'impiego di petrolio calò progressivamente, passando dal

75% al 58,5% nel 1985. Enel riuscì a chiudere nel 1986 il suo primo bilancio con utile (14 miliardi di lire). Tuttavia, la catastrofe nucleare di Chernobyl sconvolse la situazione: in seguito del risultato a un referendum popolare ENEL fu costretta a chiudere e interrompere la costruzione delle sue centrali nucleari. Venne varato dal governo un nuovo piano energetico, i cui pilastri furono l'efficienza e la tutela ambientale

- Anni novanta → La quotazione in borsa: questo periodo fu segnato dalla liberalizzazione del mercato elettrico, che consentì ai privati di produrre energia elettrica con l'obbligo di vendere il surplus a ENEL. La liberalizzazione culminò con il decreto Bersani (1999), che rese il mercato completamente concorrenziale. Nel 1992 con la legge Amato, Enel diventa una S.p.A. (il capitale iniziale era totalmente pubblico). Enel fu riorganizzata in tre società: Enel Produzione per la produzione elettrica, Enel Distribuzione per trasmissione e distribuzione e Terna per la vendita.
- Anni duemila → Le politiche ambientali: Enel sottoscrive una serie di accordi per la riduzione delle emissioni di CO₂ del 13,5% entro il 2002 e del 20% entro il 2006. Nel nasce 2008 Enel Green Power, società dedicata allo sviluppo delle energie rinnovabili, come l'energia solare o a base di idrogeno.
- Anni duemila-dieci → Obiettivo decarbonizzazione: Enel accelera la transizione verso le rinnovabili, nel 2011 aderisce quindi al Global Compact delle Nazioni Unite. Successivamente alla pandemia da corona virus, Enel aderisce agli obiettivi di decarbonizzazione entro il 2050. Dal 2019 Enel fa parte dello STOXX Europe 50, l'azienda impiega circa settantamila persone fornendo energia a milioni di clienti nel mondo.

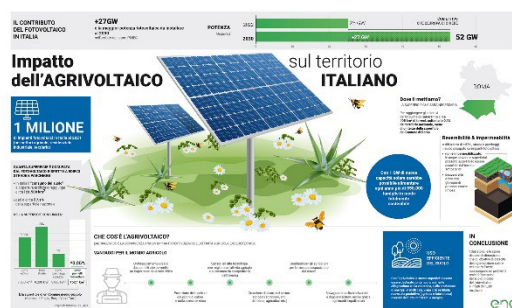
Enel si pone l'obiettivo di partecipare attivamente alla creazione di un futuro sostenibile grazie alla ricerca e allo sviluppo di soluzioni energetiche innovative, finalizzate a minimizzare l'impatto ambientale e garantire la prosperità delle prossime generazioni. La vision dell'azienda: *"Drive electrification, fulfilling people's needs and shaping a better world"*¹⁸ conferma l'impegno dell'azienda nella transizione energetica, promuovendo

¹⁸ Enel Group. (s.d.). *Corporate vision: values and objectives*. Corporate Vision di Enel Group.

non solo l'uso di fonti energetiche sostenibili, ma anche educando il consumatore a comportamenti più responsabili e consapevoli.

Sul fronte “Zero Emissioni”, obiettivo dichiarato per il 2040, Enel si certifica come primo operatore privato nel settore delle energie rinnovabili. Presente sul mercato da oltre sessant'anni e operando in quasi trenta paesi, Enel svolge un ruolo primario nella promozione dell'elettrificazione sostenibile. Il Piano Strategico 2024-2026 prevede obiettivi ancora più ambiziosi in termini di decarbonizzazione, digitalizzazione ed elettrificazione, ponendo enfasi sul concetto di valore condiviso e crescita sostenibile. Entro il 2040 la generazione elettrica del Gruppo sarà interamente basata su fonti rinnovabili, con l'abbandonando definitivo del carbone entro il 2027. Questa strategia è perfettamente coerente con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e con gli accordi internazionali sul clima, come l'Accordo di Parigi.

Attenta anche alla mobilità sostenibile, Enel ha implementato un piano di infrastrutture di ricarica su scala nazionale, contribuendo alla riduzione delle emissioni urbane e al miglioramento della qualità dell'aria. Enel applica l'economia circolare come modello per tutta la sua catena del valore, per massimizzare l'efficienza e ottimizzare il quantitativo di materie prime impiegate. Attraverso l'organizzazione no-profit *Enel Cuore*, Enel promuove iniziative e progetti di sviluppo economico sostenibile, tutela ambientale e inclusione sociale. Ne è un esempio il programma: “*Il sistema agricolo*”, che mira a combinare la produzione di energia elettrica fotovoltaica con pratiche agricole sostenibili, innovazione digitale e sviluppo sostenibile.



Fonte: Piano Strategico Enel 2025-2027

L'importanza di una crescita sostenibile e socialmente sostenibile si manifesta nel coinvolgimento degli stakeholder, attraverso un modello di governance attivo, che

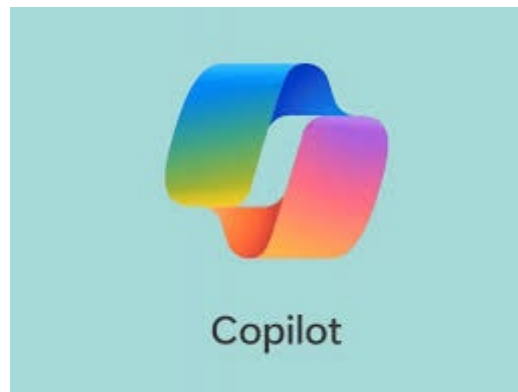
valorizza il dialogo con comunità locali, clienti, istituzioni e collaboratori (modello di governance partecipativo). La sostenibilità non è soltanto un obiettivo ambientale, ma anche un fattore strategico utilizzato come leva per la coesione sociale e lo sviluppo condiviso. L'ascolto delle esigenze sociali e territoriali, l'attenzione al capitale umano e la promozione di pratiche inclusive, sono diventati centrale nelle politiche aziendali.

Saper fondere sostenibilità, elettrificazione e innovazione è il nucleo della strategia di Enel, che vuole essere un punto di riferimento nel panorama energetico internazionale, con l'obiettivo di essere leader nel processo di decarbonizzazione, basato sulla digitalizzazione dei sistemi energetici e sulla centralità dei clienti. In questo senso la visione di lungo periodo dell'azienda si traduce in un impegno costante per la realizzazione di un futuro energetico equo e rispettoso dell'ambiente.

Nel contesto dell'innovazione digitale, l'adozione dell'AI (intelligenza artificiale) nei processi di produzione rappresenta per Enel un'opportunità strategica per ottimizzare l'efficienza operativa e migliorare la gestione delle risorse, sviluppando soluzioni sempre più intelligenti e sostenibili. L'impiego dell'intelligenza artificiale all'interno del gruppo avviene in modo strutturato, e con l'ausilio di un comitato interno per la governance dell'AI, che certifica il rispetto delle normative internazionali e promuove un utilizzo etico delle tecnologie. L'AI non è soltanto un supporto tecnico, ma una componente integrante della visione strategica del gruppo: Enel implementa queste tecnologie su larga scala, con un impatto rilevante in termini di efficienza, affidabilità e riduzione dell'impronta ambientale.

Il *piano industriale 2024-2026* prevede importanti investimenti nella digitalizzazione. Negli ultimi anni sono stati rinnovati circa l'80% degli applicativi aziendali, mentre tutta l'infrastruttura IT è stata trasferita sul cloud. Questo processo consente una gestione più dinamica del sistema energetico. L'intelligenza artificiale ha un ruolo di primo piano anche nella transizione alle risorse rinnovabili, consentendo di ottimizzare la produzione di impianti fotovoltaici ed eolici grazie all'analisi predittiva e all'impiego di sensori utilizzati per la manutenzione e prevenzione dei guasti. Attualmente, Enel impiega circa 250 applicazioni di AI nei propri processi operativi, queste soluzioni trovano applicazione nella generazione, distribuzione e vendita di energia, nonché nella gestione delle commodity.

Enel impiega assistenti digitali, come *Copilot*, per migliorare la produttività, sintetizzare contenuti e ottimizzare i percorsi logistici per l'installazione di infrastrutture



Il *Digital Twin* rappresenta un'altra applicazione avanzata dell'AI: attraverso repliche digitali di infrastrutture fisiche vengono simulati scenari operativi, per ottimizzare la gestione in tempo reale. Enel adotta questa tecnologia nella gestione delle reti e degli impianti di generazione, sia nella fase progettuale che operativa, riducendo i costi, impatto ambientale e i tempi di inattività.

Anche per il servizio clienti l'AI viene impiegata per migliorare i servizi proposti ai consumatori. Con l'ausilio di piattaforme di gestione intelligente i clienti possono monitorare e ottimizzare i propri consumi, contribuendo così alla sostenibilità. L'obiettivo che si pone Enel è quello di rendere l'energia personalizzata, rafforzando il legame tra tecnologia e benessere delle persone.



Fonte: Enel (sito ufficiale)

Riconoscendo l'importanza delle persone nel processo di innovazione, Enel investe costantemente in programmi di formazione, up-skilling e re-skilling, consentendo ai propri collaboratori di sviluppare competenze adeguate all'ambiente dinamico in cui ci

operano. La governance dell'AI è centrale nella visione del Gruppo: attraverso un modello di controllo interno, Enel garantisce che ogni applicazione rispetti principi etici, normativi e di sicurezza, promuovendo trasparenza, responsabilità e fiducia nei confronti di tutti gli stakeholder. L'obiettivo è contribuire non solo alla transizione energetica, ma anche definire il ruolo dell'intelligenza artificiale come strumento al servizio di uno sviluppo umano integrale e condiviso.

3.2 Analisi del contesto aziendale

Il sistema energetico globale affronta oggi sfide, complesse e interconnesse. Al primo posto, troviamo la necessità di ridurre con urgenza le emissioni di carbonio. Negli anni, l'uso dei combustibili fossili è stato il motore della crescita economica, essendo al contempo una tra le principali cause dell'aumento del gas serra e, quindi del cambiamento climatico. Oggi le imprese devono affrontare la difficile sfida della transizione energetica: la produzione energetica deve basarsi su un impiego diversificato delle fonti energetiche rinnovabili.

Un altro tema particolarmente importante nel sistema energetico economico è quello della sicurezza e accessibilità energetica. Nonostante la spinta verso l'innovazione sia notevolmente aumentata negli ultimi anni, e le imprese continuino ad investire sulla sensibilizzazione e nella consapevolezza dei clienti, sono milioni le persone che, specialmente nei paesi in via di sviluppo che non dispongono di un accesso sicuro e costante all'elettricità. La disparità energetica costituisce un ostacolo allo sviluppo sociale e amplifica le differenze tra le diverse aree geografiche del mondo.

L'integrazione delle fonti rinnovabili non è soltanto una sfida tecnicamente complessa, ma lo è anche sotto il punto di vista del dispendio economico. Per arrivare ad un risultato soddisfacente sarà fondamentale il supporto delle istituzioni. Malgrado le enormi potenzialità tecnologiche per affrontare la sfida della decarbonizzazione, occorre sviluppare soluzioni che consentano di integrare queste nuove tecnologie negli attuali sistemi di produzione, garantendo al contempo stabilità, accessibilità e sostenibilità. Il cosiddetto "trilemma energetico" —ovvero l'equilibrio tra sicurezza, equità e sostenibilità— è al centro di questo processo.

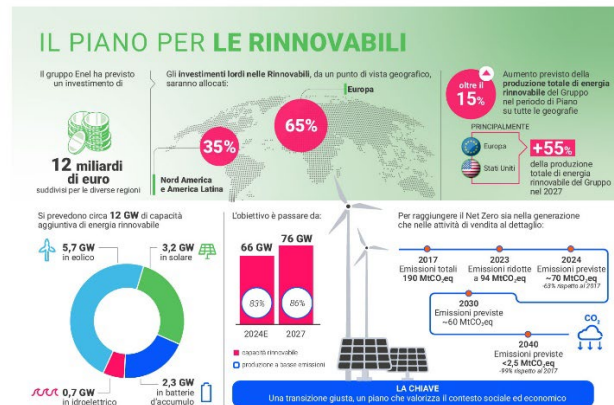
Le tecnologie per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili si sono sviluppate esponenzialmente negli ultimi anni, divenendo sempre più competitive ed economicamente sostenibili. Parallelamente, la digitalizzazione e l'adozione di smart grid, stanno radicalmente trasformando il modo di fare energia. Strumenti come i contatori intelligenti, i sensori IoT e gli algoritmi di analisi predittiva permettono di monitorare i consumi in tempo reale, ottimizzando l'efficienza dei sistemi. L'intelligenza artificiale svolge un ruolo fondamentale anche nei processi predittivi, in termini sia di domanda, che potenziali interventi di manutenzione.

Affinché le innovazioni possano espandersi è indispensabile che queste vengano accompagnate da politiche pubbliche coerenti e lungimiranti. Definire un quadro normativo stabile e preciso è imprescindibile per attrarre investimenti in infrastrutture energetiche, promuovere la ricerca e incentivare l'adozione di soluzioni green. La cooperazione internazionale è il collante per affrontare le sfide climatiche e ambientali, che richiedono la sinergia tra governi, imprese e società civile. Il confronto tra attori diversi consente la condivisione di conoscenze, la diffusione delle buone pratiche e lo sviluppo di soluzioni adattabili a differenti contesti territoriali.

Enel si posiziona tra i principali gruppi energetici mondiali. Con una struttura a integrazione verticale, che copre l'intera catena del valore, il Gruppo riesce a presidiare in modo efficiente del mercato globale dell'energia, servendo più di 55 milioni dei clienti attivi. Enel opera con l'obiettivo di essere un modello nel processo di transizione energetica. Essendo il leader della produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili, le sue strategie industriali sono mirate alla lotta al cambiamento climatico e alla risposta alle esigenze globali, in linea con gli obiettivi di sviluppo sanciti dall'Agenda 2030.

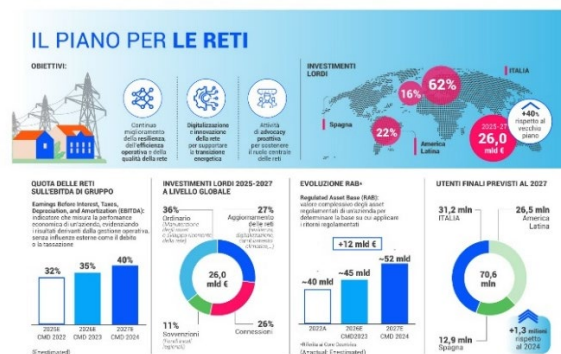
Nonostante gli ottimi risultati raggiunti fino ad oggi, il programma di sviluppo di Enel è in costante crescita. L'obiettivo per il 2027 è quello di attivare di 12 GW di nuova capacità da fonti rinnovabili, questa espansione interesserà prevalentemente l'Europa e l'America, aree considerate strategiche nella gestione del portafoglio energetico rinnovabile. L'obiettivo di Enel è quello di raggiungere nel 2027, una capacità complessiva di 76 GW da fonti rinnovabili, questo comporterebbe ad un aumento della quota di energia prodotta senza emissioni climalteranti all'86% dal 75% che si è registrato nel 2023. Questo risultato va inserito nel piano di ottica più ampia di phase-out dal carbone, che passa per

un processo di riconversione degli hub esistenti in impianti dotati di tecnologie all'avanguardia (repowering degli impianti).



Fonte: Piano Strategico Enel 2025-2027

La modernizzazione delle reti elettriche è una delle priorità del Gruppo. La rete elettrica si estende per più di 1,9 milioni di chilometri ed è costituita da più di 45 milioni di contatori intelligenti. Enel è infatti uno dei pionieri per l'installazione di smart grids, infrastrutture digitali in grado di gestire in modo flessibile e bidirezionale i flussi energetici. L'utilizzo di strumenti data-driven consente di applicare l'intelligenza artificiale nelle attività di previsione: anticipare le anomalie, significa rispettare i propri operai e garantire servizi affidabili ai propri clienti. Le reti diventano quindi piattaforme inclusive aperte a prosumer, aggregatori e operatori di mobilità elettrica, capaci di sostenere l'integrazione di fonti rinnovabili variabili in un contesto di crescente vulnerabilità climatica.



Fonte: Piano Strategico Enel 2025-2027

Il modello di servizio proposto da Enel prevede una vasta personalizzazione dell'offerta. Le varie soluzioni sono studiate indentificando diverse tipologie di clienti, ma sempre con la medesima finalità: facilitare l'adozione di pratiche energetiche sostenibili, tramite strumenti digitali, domotica, gestione intelligente dei consumi e sistemi di demand response, indipendentemente dalla tipologia di utenza. Enel promuove una strategia orientata al valore condiviso, dialogando con le comunità locali e integrando gli obiettivi energetici con le necessità sociali, economiche e ambientali dei territori. L'approccio partecipativo è alla base di ogni decisione d'investimento.

Enel sfrutta il supporto dell'AI anche nella fase di approvvigionamento. A tal fine, la divisione: "Global Energy and Commodity Management", sfrutta modelli predittivi per gestire portafogli integrati di commodity energetiche. Il processo di selezione dei fornitori è fondamentale per la stabilità della filiera produttiva, ridurre al minimo l'esposizione al rischio e per migliorare la flessibilità operativa.

Il processo di selezione dei fornitori avviene seguendo le regole del modello: "know your customer": il modello prevede che i fornitori vengano valutati a 360 gradi. La scelta non si basa solamente sulle caratteristiche tecniche e commerciali, ma include anche la valutazione reputazionale. Per Enel è fondamentale che il fornitore aderisca al codice etico del Gruppo, il quale antepone a criteri prettamente tecnici, valori quali la tutela dei diritti umani, il contrasto alla corruzione e il rispetto dell'ambiente. La competitività del gruppo, è strettamente legata alla credibilità della propria catena del valore.

3.3 Obiettivi CSR di Enel

Il "Il Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale" è l'evento italiano più importante dedicato al concetto di responsabilità sociale d'impresa e, più in generale, al tema della sostenibilità aziendale, riguardo diversi aspetti: ambientali, culturali, sociali ed economici. Il Salone è un tavolo di confronto tra le aziende leader del mercato italiano ed europeo; l'evento si può definire come una sorta di osservatorio partecipativo, durante il quale vengono scambiate idee e opinioni sul ruolo sempre più strategico che la CSR riveste per la nascita di modelli più equi di sviluppo.

Enel è protagonista di questo spazio di confronto, che si propone di analizzare la sostenibilità in tutte le sue dimensioni. Questo avviene attraverso sei percorsi tematici che riflettono le sfide poste dai cambiamenti sociali ed economici:

- **Formazione e lavoro**→ nuove competenze per le nuove transizioni: visto il dinamismo dell'attuale società, la trasformazione nel mondo del lavoro è imprescindibile. Imprese come Enel si confrontano quotidianamente con la necessità di attrarre e trattenere i talenti. Le nuove generazioni prediligono ambienti di lavoro che favoriscono il benessere personale, la partecipazione e che rispecchino i propri valori. Enel sviluppa corsi di formazione continua e programmi di upskilling e reskilling, adottando modelli di welfare personalizzati, rispondendo quindi a esigenze sempre più differenziate.
- **Cultura e territorio**→ l'energia generativa delle comunità: la cultura e l'educazione rappresentano leve imprescindibili per i processi di innovazione e rigenerazione. Un panorama culturale in continua evoluzione stimola la creatività e favorisce il coinvolgimento delle comunità, il cui rispetto e coinvolgimento sono per Enel fondamentali per intraprendere qualsiasi progetto. L'azienda si impegna a valorizzare il patrimonio locale, promuove una cittadinanza attiva e consapevole. La cultura della sostenibilità migliora la qualità della vita e incoraggia a sviluppare modelli di consumo più responsabili, come suggerisce Enel attraverso lo sviluppo di piattaforme digitali per il monitoraggio dei propri consumi.
- **Economia e finanza**→ sostenibilità come criterio strategico: i criteri ESG sono fondamentali nelle strategie degli investitori istituzionali e mercati finanziari. La crescente sensibilità verso i cambiamenti climatici, le disuguaglianze e le questioni geopolitiche ha spinto gruppi come Enel a rivedere le proprie priorità. Strumenti come il Green Deal e il Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), sono volti a promuovere la trasparenza delle imprese e incentivano l'adozione di strumenti finanziari orientati al lungo termine. La finanza sostenibile non è più opzionale.
- **Ambiente e rigenerazione**→ una nuova gestione del territorio: la crisi ambientale che stiamo vivendo, ha spinto a rivedere le relazioni con l'ambiente e a

sperimentare nuove tecniche all'avanguardia di rigenerazione urbana. L'obiettivo è costruire spazi urbani più resilienti, riconosciuti come luoghi di inclusione sociale e innovazione.

- Governance e leadership → guidare con una vision: il tema della governance è oggi estremamente necessario per affrontare con successo le sfide sulla trasparenza e responsabilità socio-ambientali. La leadership deve orientare al cambiamento, coinvolgere gli stakeholder e guidare le azioni collettive. I manager sono chiamati ad affrontare e conciliare: competitività e impatto positivo
- Innovazione e impatto → il cambiamento misurabile: l'innovazione sostenibile è il motore per affrontare le sfide del futuro, tuttavia deve conseguire risultati concreti e misurabili. L'intelligenza artificiale, la mobilità sostenibile, le energie rinnovabili e l'economia circolare sono frontiere in cui l'innovazione può contribuire a migliorare il benessere delle persone e proteggere le risorse del pianeta.

L'Italia, così come Enel, si deve confrontare con un contesto globale sempre più complesso e dinamico. Le sfide strutturali sono stimolanti ma richiedono un approccio sistemico e partecipato: la pianificazione aziendale è oggi imprescindibile nelle strategie che portano al successo di qualsiasi gruppo industriale. Silvia Felegara, Responsabile Sostenibilità Italia di Enel, definisce la sostenibilità come uno dei pilastri fondativi della strategia aziendale, che si propone di creare valore nel lungo periodo. L'attività dell'azienda si manifesta nel rispetto dell'ambiente, nella formazione specialistica, nella divulgazione scientifica nonché nello sviluppo e sostegno di progetti socialmente innovativi. Una pianificazione chiara ed efficace consente ad Enel di essere un esempio virtuoso di corporate social responsibility, rafforzando il legame con i suoi stakeholder.

L'architettura dei progetti di sostenibilità, per essere realmente efficace, deve orientarsi sul principio della partecipazione. In questo senso, un caso emblematico è rappresentato dalle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER). L'associazione sociale è alla base di questa iniziativa: cittadini, imprese e istituzioni possono unirsi per produrre, condividere e consumare energia prodotta da fonti rinnovabili. Le CER sono dei laboratori di transizione energetica inclusiva, con impatti sia sociali (condivisione e coesione), sia ambientali (utilizzo di tecnologie a basso impatto ambientale).



Fonte: Enel Green Power

L'unità di business *Energy Communities* di Enel è il comparto preposto allo sviluppo di questo progetto. Enel agisce da abilitatore integrato, offrendo un portafoglio di attività per accompagnare le comunità dalla progettazione fino all'ottimizzazione delle performance energetiche. Le CER promuovono una partecipazione attiva alla transizione energetica. Come esposto nel precedente capitolo: per fare sì che un'iniziativa abbia successo, non possiamo limitarci ad imporre un comportamento o dettare regole, la condivisione e la comprensione dei motivi per cui è importante adottare un comportamento responsabile è alla base della riuscita di ogni progetto. Nel modello CER l'energia elettrica -sia nella sua fase di produzione che di consumo- agisce come fattore abilitante di cittadinanza attiva.

Il reparto *Innovation B2G & Smart City* di Enel X Global Retail, si occupa della progettazione di modelli di sviluppo urbani intelligenti, resilienti e centrati sulle persone. Sviluppare soluzioni urbane sostenibili significa riprogettare la dimensione quotidiana della vita: l'efficienza dei servizi pubblici, l'inclusività degli spazi urbani, la mobilità a basso impatto ambientale e la pianificazione partecipata. Enel sviluppa una serie di soluzioni tangibili in settori come l'illuminazione pubblica intelligente e la mobilità elettrica. Con il programma *Open Data 4 Smart & Sustainable Cities*, Enel ha messo a disposizione delle pubbliche amministrazioni italiane tre indicatori innovativi, utilizzabili gratuitamente (questi consentono l'analisi dei dati territoriali attraverso strumenti digitali avanzati):

- il *Circular City Index*: che valuta il livello di economia circolare;
- il *15 Minute City Index*: dedicato alla pianificazione urbana di prossimità;

- *il CO₂ City Index*: che fornisce una stima delle emissioni generate dal tessuto urbano.

Lo sviluppo urbano sostenibile va di pari passo con la diminuzione delle emissioni e il del benessere delle comunità locali. Enel vuole affiancare le istituzioni pubbliche nella progettazione e realizzazione di infrastrutture intelligenti e inclusive, abilitando nuove forme di cittadinanza attiva.

La divisione *Planning, Stakeholders and Human Rights* di Enel ha affrontato il tema della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D), la normativa europea (proposta), si pone l'obiettivo di rafforzare il ruolo delle imprese nella promozione dimodelli di sviluppo etico e sostenibile lungo tutta la catena del valore. Per Enel, i fattori ESG sono fondamentali nelle strategie di governance: la competitività del gruppo passa necessariamente per un'azione strategica condivisa con business partner, investitori e i membri di tutta la catena del valore. La normativa pone enfasi sull'analisi di materialità e sul coinvolgimento degli stakeholder. Questo consente alle aziende si selezionare le proprie priorità e individuare le aree di azione, orientando politiche aziendali e investimenti.

Nel gruppo Enel, l'engagement degli stakeholder permette di mappare precisamente gli impatti sociali, ambientali ed economici delle proprie attività, orientando il Gruppo verso un continuo miglioramento. L'analisi di materialità, coadiuvata con il reporting integrato, garantisce trasparenza e accountability, favorisce una governance partecipativa, fondata su principi di equità, responsabilità e valorizzazione del capitale relazionale, rafforzando quindi la legittimità sociale dell'azione aziendale.

La continua evoluzione del gruppo Enel pone la persona al centro del processo, è il fattore abilitante. La gestione del capitale umano rappresenta una delle colonne portanti su cui costruire un'organizzazione sicura, innovativa e sostenibile. Con oltre 60.000 dipendenti, Enel si pone l'obiettivo di valorizzare una moltitudine di culture, con esperienze e visioni differenti. Lo sviluppo del personale avviene attraverso percorsi di empowerment, che favoriscono lo sviluppo e l'espressione dei dipendenti. Questi percorsi si articolano su tre dimensioni:

- La valorizzazione delle competenze.

- Il benessere organizzativo.
- La motivazione personale.

Nel 2024 Enel conferma il suo impegno implementando un'unità volta all'evoluzione della forza lavoro. L'obiettivo di questa iniziativa è quello di guidare i processi di evoluzione culturale e agevolare l'adattamento alle nuove sfide globali attraverso continue pratiche di upskilling e reskilling.

Promuovere la diversità e l'inclusione rappresenta un ulteriore valore etico imprescindibile. Valorizzare i talenti significa saper riconoscere e valorizzare le differenze, per svilupparne le capacità distintive. L'azienda adotta politiche di contrasto a ogni forma di discriminazione, attraverso campagne di sensibilizzazione, percorsi di ascolto ed esperienze di condivisione. L'ambiente di lavoro all'interno del Gruppo punta ad essere equo e accogliente per tutti, indipendentemente da genere, etnia, orientamento sessuale, età o disabilità.

La valorizzazione delle persone LGBTQ+ è un elemento di assoluta centralità nell'approccio inclusivo di Enel. In Italia, le coppie omogenitoriali unite civilmente godono delle stesse tutele parentali delle coppie tradizionali, in Italia e Cile sono anche operative linee guida per accompagnare i dipendenti nei percorsi di transizione di genere.

L'evoluzione organizzativa passa anche la semplificazione e digitalizzazione dei processi decisionali. La funzione *People & Organization*, in linea con i piani del Gruppo, coordina modelli organizzativi e piani di gestione pluriennali garantendo coerenza tra le scelte operative e gli obiettivi di sostenibilità e innovazione. Enel usufruisce di servizi e strumenti all'avanguardia come la piattaforma *People Analytics*¹⁹, che offre una visione a 360 gradi dei cluster aziendali, garantendo percorsi di sviluppo personalizzati attraverso modelli predittivi della gestione dei talenti.

Dal 2013 Enel si impegna ad avere una severa politica interna inerente alla tutela dei diritti umani. Queste politiche sono integrate in sistema di valori più ampio, che comprende anche il Codice Etico, il Piano Tolleranza Zero alla Corruzione e i modelli di compliance globale. I principi espressi nella policy sono articolati in due ambiti

¹⁹ AIHR. (2023). *People Analytics: An Essential Guide for 2025*.

principali: pratiche di lavoro e relazioni con le comunità. L'elaborazione di tali principi è il risultato di un processo di consultazione multi-stakeholder, coerentemente con le linee guida dell'UN Global Compact, e mira a individuare le aree di maggiore rilevanza rispetto alle attività e alle relazioni aziendali. Il rispetto dei diritti umani non è solo un dovere etico e giuridico, ma rappresenta anche un fattore abilitante per una competitività sostenibile

3.4 CSR e Intelligenza Artificiale: impegni, potenziale e rischi

L'attuale contesto socioeconomico è il palcoscenico di grandi trasformazioni culturali. L'importanza attribuita ai criteri ambientali, sociali e di governance comporta per le imprese una rivalutazione delle proprie strategie nel lungo periodo. Un obiettivo dell'approccio ESG è fornire una visione più completa e consapevole dell'impatto complessivo aziendale. La gestione degli scarti, la misurazione delle emissioni e il controllo della filiera produttiva sono solo alcuni dei punti su cui un'impresa deve concentrarsi per ottenere una valutazione più ampia del valore.

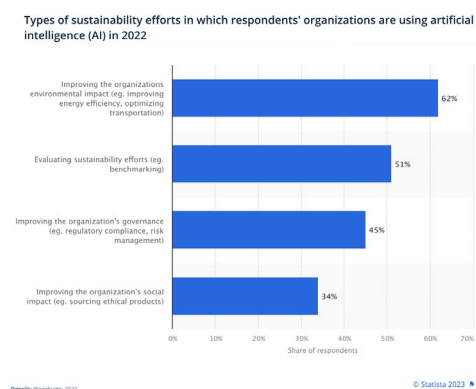
Sul fronte europeo, direttive come la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) ²⁰ e il *Carbon Border Adjustment Mechanism* (CBAM) ²¹ impongono alle imprese nuovi obblighi in termini di rendicontazioni e tracciabilità dell'impatto ambientale, contribuendo allo sviluppo di pratiche sistemiche di compliance e responsabilità.

L'intelligenza artificiale si configura come uno strumento di supporto la gestione, l'analisi e l'interpretazione delle informazioni. L'automazione dei processi permette alle imprese di monitorare costantemente i parametri ESG, prevenendo ed evitando i rischi potenziali e identificando nuove opportunità strategiche. Strumenti di machine learning consentono lo sviluppo di modelli predittivi, agevolando la capacità delle imprese di rispondere ad eventuali scenari critici. Nel rapporto tra AI e sostenibilità, i dati sono i veri protagonisti. L'intelligenza artificiale offre infatti strumenti per integrare fonti

²⁰ Unione Europea. (2024). Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 sulla due diligence in materia di sostenibilità delle imprese e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859.

²¹ Unione Europea. (2023). Regolamento (UE) 2023/956 del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 che istituisce un meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 130, 16 maggio 2023.

informative eterogenee, dai sistemi ERP ai documenti istituzionali. La capacità dell'IA di individuare pattern, anomalie e relazioni tra variabili consente una valutazione più consapevole delle scelte strategiche.



Fonte: Statista

L'impiego dell'intelligenza artificiale include anche la progettazione di servizi e prodotti sostenibili, incentrati su approcci alla circular economy e alla *servitization*, volti, tra le altre cose, alla riduzione degli sprechi e alla capacità di adattarsi alle preferenze dinamiche dei consumatori: un aspetto cruciale in termini di potenziale competitività. L'intelligenza porta con sé anche nuove sfide: la governance algoritmica, la sicurezza dei dati e la tutela della privacy, assieme ai rischi collegati ai bias discriminatori nei modelli di selezione o valutazione automatica, sono solo alcune delle *challenges* che le imprese si trovano ad affrontare. La gestione dell'AI necessita di un approccio responsabile e di un presidio etico e regolatorio.

Riguardo al *risk management*, come precedentemente accennato, l'AI consente un upgrade qualitativo nella capacità di simulare scenari di rischio ESG. La capacità di simulare situazioni ed eventi avversi consente alle imprese di sviluppare piani di risposta tempestiva, supportando una pianificazione resiliente. Questo diventa un elemento essenziale per la continuità operativa e per la reputazione aziendale, soprattutto in un contesto segnato da crisi climatiche e trasformazioni geopolitiche.

L'apporto dell'IA nella rendicontazione di sostenibilità è altrettanto significativo: generando report personalizzati e simulando gli effetti delle strategie di sostenibilità, le

imprese possono migliorare il dialogo con gli stakeholder e rafforzare la propria accountability.

L'evoluzione dell'intelligenza artificiale è strutturata su un articolato insieme di tecnologie che elaborano una vasta quantità di dati. La raccolta dei dati è necessaria affinché gli elaboratori possano svolgere calcoli sempre più complessi, riducendo al minimo l'intervento umano.

- Apprendimento automatico (Machine Learning): è il nucleo funzionale dell'intelligenza artificiale. Il *Machine Learning* consente ai sistemi informatici di “apprendere” da banche dati, riconoscere e migliorare le proprie prestazioni decisionali. Le tecniche principali includono l'apprendimento supervisionato (che si basa su dati etichettati), l'apprendimento non supervisionato (utilizzato per scoprire strutture latenti nei dati) e il *reinforcement learning*, in cui l'algoritmo apprende tramite un sistema di ricompense e penalità.
- Apprendimento profondo (Deep Learning): è una declinazione più avanzata del *machine learning*. Si avvale di reti neurali multilivello, queste consentono di elaborare dati molto complessi simulando, il funzionamento del cervello umano.
- Visione artificiale (Computer Vision): permette di acquisire immagini, analizzare e interpretare informazioni visive provenienti dal mondo reale. Le applicazioni spaziano dalla diagnostica al riconoscimento facciale nei sistemi di sicurezza fino, alla guida autonoma
- Elaborazione del linguaggio naturale (Natural Language Processing, NLP): L'NLP consente ai sistemi di comprendere e interagire con il linguaggio umano. Le applicazioni sono svariate, dai chatbot degli assistenti vocali, i sistemi di traduzione automatica agli strumenti di analisi semantica per il monitoraggio delle opinioni nei social media.

Nel contesto geopolitico attuale, l'instabilità politica e l'adozione di dazi contribuiscono alla frammentazione delle catene di valore internazionali. L'intelligenza artificiale ha ridefinito il concetto di spazio e tempo: l'architettura di una chiara politica industriale per l'intelligenza artificiale non è più rimandabile, sia per l'Italia che l'Europa intera. Non

impegnarsi sull'intelligenza artificiale significa rischiare di essere sorpassati dalle economie che stanno investendo massicciamente su tecnologia e innovazione.

Politiche protezionistiche dei mercati, sono fenomeni che si pensava fossero rilegati al passato. Oggi interrompere o frammentare la collaborazione internazionale e intercontinentale, significherebbe indebolire le filiere ICT su scala globale, causando effetti dannosi sul lungo periodo.

In questo scenario è fondamentale abbattere le barriere strutturali del mercato unico europeo. Sebbene questo sia formalmente esistente, è ancora inefficace. La circolazione e la condivisione dei dati sono alla base del funzionamento e dell'evoluzione dell'intelligenza artificiale. Un esempio concreto della frammentazione sul tema dell'intelligenza artificiale è rappresentato dall'applicazione del GDPR: strumento fondamentale per la protezione dei dati privati dei cittadini europei, interpretato però diversamente tra gli Stati membri, ritardando lo sviluppo dei servizi AI.

In maniera analoga, l'*AI Act*²², che dovrebbe fornire un quadro regolatorio uniforme per l'intelligenza artificiale, rischia di perdere la sua efficacia se non accompagnato da un adeguato rafforzamento industriale e tecnologico.

In Italia, l'intelligenza artificiale sta crescendo. L'AI registra tassi di crescita notevoli, il suo impiego nel 2024 è cresciuto del 34,8%, e le previsioni suggeriscono che nel 2027 possa raggiungere un valore complessivo superiore ai 2 miliardi. l'intero comparto ICT manifesta segnali positivi: +2,1% nella creazione d'impresa e +3,4% nell'occupazione. Malgrado i dati ci suggeriscano una situazione incoraggiante, le realtà innovative sono soltanto una piccola parte del totale: molto competenti ma poco incisive a livello internazionale. Soltanto il 7% delle PMI italiane ha avviato progetti strutturali riguardo l'AI, mentre il 30% delle grandi aziende è attivo nello sviluppo di AI. l'intelligenza artificiale deve essere integrata stabilmente nei processi decisionali e organizzativi per produrre un reale vantaggio competitivo.

²² Unione Europea. (2024). Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 che stabilisce norme armonizzate sull'intelligenza artificiale e modifica i regolamenti (CE) n. 300/2008, (UE) n. 167/2013, (UE) n. 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e le direttive 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (Regolamento sull'intelligenza artificiale). Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 1689, 12 luglio 2024.

L'intelligenza artificiale sta ovviamente influenzando anche il mercato occupazionale, generando una crescita esponenziale nella domanda di competenze specifiche (aumento del 380% nell'ultimo anno). La capacità del sistema formativo di rispondere a questa domanda è insufficiente, soprattutto nei settori STEM e ICT, aggravando il rischio di uno skill mismatch. Puntare sull'innovazione tecnologica, sull'inclusione di nuove competenze e sulla partecipazione femminile nel mercato del lavoro rappresenta non solo una leva di competitività, ma anche un'opportunità strategica per favorire uno sviluppo più inclusivo e sostenibile.

È fondamentale adottare una visione strategica e condivisa di interventi volti a rafforzare il tessuto accademico e industriale.

È evidente che sia in corso una rivoluzione industriale, è chiaro come l'intelligenza artificiale sia ormai parte integrante della nostra quotidianità. Allo stesso tempo è giusto sottolineare un concetto: l'IA non ha ancora prodotto rivoluzioni nella produttività né reso obsolete figure professionali fondamentali. È difficile stimare la percentuale di lavori che l'intelligenza artificiale potrebbe sostituire nel prossimo decennio. Il giudizio critico, e l'abilità sociale, fondamentali in molte professioni e restano ancora esterni allo sviluppo tecnologico.

L'AI è uno strumento di supporto all'attività umana, che può contribuire a migliorare l'accessibilità e la qualità di prodotti e servizi. La chiave non è tanto l'automazione in sé, quanto l'uso dell'AI per affiancare e rafforzare il lavoro umano.

Tre ostacoli principali rischiano di compromettere l'opportunità di orientare l'intelligenza artificiale verso uno sviluppo autenticamente umano-centrico:

- Il primo è rappresentato dall'eccessiva enfasi posta sulla corsa allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale Generale (AGI). Bisogna prestare attenzione alla gestione delle risorse finanziarie, accompagnando l'investimento sull'intelligenza artificiale con il potenziamento delle competenze del capitale umano e sul miglioramento dei processi produttivi reali.
- Il secondo ostacolo riguarda la cronica insufficienza degli investimenti in formazione e sviluppo delle competenze digitali. Disporre di tecnologie avanzate non è sufficiente: la forza lavoro deve essere adeguatamente preparata, capace di

interagire con l'AI. Occorre promuovere una cultura digitale diffusa, capace di integrare insieme con la dimensione tecnica quella etica e civica.

- Il terzo ostacolo risiede nel modello di business dominante delle grandi piattaforme tecnologiche, che privilegia la raccolta massiva di dati, la profilazione degli utenti e l'automazione di processi, in un'ottica prevalentemente di massimizzazione dei profitti.

Nello scenario attuale, è quindi necessario un cambiamento. È importante spingere per un'agenda dove l'intelligenza artificiale emerga come strumento di ampliamento delle possibilità e capacità individuali e collettive. Le narrative pubbliche devono essere capaci di superare l'immaginario distopico e ipertecnologico oggi prevalente. Urge una regolamentazione più incisiva e lungimirante, in grado di proteggere i diritti fondamentali nell'ecosistema digitale, e una politica industriale attiva, capace di favorire ecosistemi di innovazione decentralizzati, inclusivi e socialmente orientati.

3.5 Risultati ottenuti: Benefici e criticità riscontrati

Enel si impegna fortemente nella CSR. Nel corso degli anni, la responsabilità d'impresa è diventata un elemento imprescindibile per consolidare il suo posizionamento di leader nel mercato globale dell'energia. Per Enel, la CSR va oltre il concetto di obbligo morale: è motore per la creazione di valore in modo sostenibile, in linea con gli accordi e gli obiettivi internazionali (dell'Accordo di Parigi e l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite). La CSR di Enel ha come finalità principale quella di rafforzare la propria credibilità e reputazione a livello internazionale. L'importanza attribuita alla promozione dell'inclusione sociale, e alla transizione energetica, ha permesso al gruppo di posizionarsi come leader responsabile in un settore esposto alla pressione sociale e normativa. Un beneficio concreto è la resilienza industriale ed economica. Le strategie di decarbonizzazione e digitalizzazioni hanno permesso ad Enel di ridurre l'esposizione ai rischi climatici e normativi; contemporaneamente si è incrementata l'efficienza operativa e potenziata l'appetibilità per chi cerca investimenti "ecologici" come i Green Bond.

Le attività di upskilling e reskilling, accompagnate da pratiche avanzate di protezione e responsabilizzazione sociale, volte al coinvolgimento degli stakeholder, contribuiscono attivamente all'engagement del personale, incidendo quindi sulla produttività e la

capacità attrattiva del gruppo, in un contesto estremamente competitivo. L'elettrificazione sostenibile dei consumi ha rafforzato i rapporti del gruppo con i propri clienti, grazie all'adozione di soluzioni energetiche accessibili e digitali, orientate alla riduzione dei consumi e all'educazione del consumatore. Le iniziative messe in campo dal gruppo hanno ampliato le opportunità di business nei mercati emergenti della transizione energetica.

La strategia di sostenibilità adottata dal gruppo si muove lungo l'intera catena del valore. In un momento storico dinamico e instabile, la programmazione periodica e costante di un'agenda sostenibile è fondamentale per rimanere al passo con le esigenze sociali e ambientali. La digitalizzazione dei processi e il concetto di economia circolare hanno generato efficienze significative sia sotto il punto di vista della gestione efficiente delle risorse, sia riducendo i costi di produzione e distribuzione.

Enel ha saputo cogliere le opportunità offerte dalla finanza verde: tra il 2017 e il 2019 sono state collocati tre Green Bond per un ammontare complessivo superiore a 3,5 miliardi di euro. Queste operazioni hanno consentito al gruppo di ottenere i finanziamenti per sbloccare progetti di sviluppo sostenibile nel settore delle energie rinnovabili. Enel si è confermata come un pilastro della finanza sostenibile. L'allineamento dei progetti finanziati ai Green Bond Principles dell'ICMA e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite garantisce al gruppo appetibilità anche verso investitori istituzionali, la cui attenzione è sempre più vicina ad asset ESG-compliant.

Parte integrante della transizione energetica di Enel passa quindi per la strategia di finanziamento, basata sull'emissione di strumenti *Sustainability-Linked*, attraverso l'integrazione di specifici Sustainability Performance Targets (SPT) all'interno di obbligazioni, prestiti, derivati e commercial paper. Collegare il costo del capitale al raggiungimento di obiettivi sostenibili, consente di dimostrare in modo trasparente la coerenza tra le proprie azioni industriali e le ambizioni di decarbonizzazione.

È importante notare che la CSR comporta anche alcune sfide di percorso. La volontà di accelerare la transizione energetica è rappresentata dalla crescente intensificazione degli investimenti, impattando quindi sui costi di breve-medio periodo. La pressione finanziaria a cui si espongono le aziende implica la necessità di bilanciare l'aspetto CSR con quello finanziario: non è una strada che si può percorrere in solitaria. Anche la dismissione di

impianti tradizionali, può generare problemi di natura occupazionale. Nonostante i programmi di *Transizione Giusta*, la riconversione del capitale umano non è sempre immediata né garantita.

Le strategie di sostenibilità sono orientate al lungo termine e la loro realizzazione richiede un continuo cambiamento interno, comportando consistenti investimenti sul personale del gruppo. Sebbene investire sia indispensabile per il processo di transizione energetica, i risultati non sono garantiti. Il coinvolgimento dei fornitori nel processo di trasformazione responsabile comporta la necessità di monitoraggi stringenti e di meccanismi di compliance più complessi, con possibili rallentamenti operativi.

Anche dal punto di vista delle comunità locali, la transizione rischia di generare resistenze sociali, è necessaria una complessa e continua operazione di mediazione. Enel, come precedentemente accennato, promuove pratiche di Just Transition in linea con le linee guida dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Tuttavia la transizione industriale rischia di incontrare ostacoli collegati alla paura delle comunità della perdita di posti di lavoro tradizionali e alla necessità di creare nuove opportunità economiche nei territori impattati. Anche la crescente complessità delle tematiche riguardo i diritti umani, alla biodiversità, e la dinamicità della catena del valore, richiedono rafforzamento continuo delle pratiche di governance, onde evitare contenziosi o limitazioni operative.

Come precedentemente affrontato l'emissione dei Green Bound ha svolto un ruolo chiave come acceleratore delle tempistiche, nel processo di transizione energetica. Non mancano però criticità, in merito alle strategie di riallocazione dei proventi, a seguito di cessioni di asset. Queste criticità sottolineano la complessità di mantenere nel corso del tempo l'aderenza dei progetti finanziari agli obiettivi dichiarati. La riallocazione a seguito di cessioni di asset, anche se gestita con piena trasparenza, rischia di generare una percezione di instabilità o ridurre l'impatto ambientale immediato previsto inizialmente.

Il monitoraggio costante dei progetti finanziati e la gestione della reportistica ESG sono un onere sia organizzativo che amministrativo, la cui adempimento è fondamentale soprattutto per la credibilità del gruppo e imprescindibile per l'accesso a strumenti di finanza sostenibile. Assicurare dati puntuali e precisi, in linea con le normative europee, come la Tassonomia UE, comportano per il gruppo ingenti investimenti per sistemi informativi, governance interna e controllo di filiera. L'impegno, non assicura però il

successo: nonostante l'intento di garantire standard ambientali elevati, alcune aree di miglioramento restano aperte, un tema particolarmente sotto esame è quello della dei rischi ambientali collegati sia alla fase di costruzione, che operatività degli impianti.

Nel tempo, lungo il percorso di trasformazione, non sono mancate nei confronti del gruppo le accuse di greenwashing, un tema molto mediaticamente esposto. Le aziende come Enel che promuovono attivamente iniziative green, si espongono all'occhio attento della critica. È importante che le iniziative green siano accompagnate da un concreto fare. Per Enel questa difficoltà si è manifestata con la gestione della riassegnazione dei proventi derivanti dai Green Bond. Emerge quindi la necessità standard altissimi di controllo interno e di verifica delle informazioni diffuse, per evitare comunicazioni ingannevoli.

Un ulteriore limite dell'applicazione della CSR, sta nell'impatto degli eventi esogeni, come la crisi energetica che ha impattato l'Europa tra il 2022 e il 2023. Malgrado il gruppo avesse ormai intrapreso la strada della decarbonizzazione, la sicurezza nazionale ha prevalso rispetto alle strategie pianificate. È stato imposto il prolungamento dell'attività di alcune centrali a carbone, individuate come essenziali dai gestori di rete. Viste le condizioni straordinarie, che hanno portato a questa scelta, per Enel è stato impossibile raggiungere alcuni target ambientali di breve periodo. Questo esempio dimostra la criticità nel mantenere un equilibrio tra obiettivi ambientali e le necessità di sicurezza, visto il contesto geopolitico globale. Enel, è una multinazionale, che opera in una pluralità di scenari internazionali, deve possedere una notevole capacità di adattamento per non compromettere gli obiettivi di lungo termine.

CONCLUSIONE

L'obiettivo dell'elaborato è stato analizzare il ruolo sempre più strategico della CSR, oggi riconosciuta come un elemento cruciale nella gestione aziendale. La responsabilità sociale non è più concepita come un concetto filosofico o un'attività accessoria, bensì è un elemento strutturale, pianificata e integrata nelle strategie operative. La CSR rappresenta una leva fondamentale per il rafforzamento della competitività nel lungo periodo e contribuisce alla creazione di valore condiviso.

L'analisi, condotta attraverso un approccio teorico ed empirico, si propone di far comprendere a chi legge, in che modo la responsabilità sociale incida sulla creazione di valore, sul rafforzamento del rapporto con gli stakeholder, sul miglioramento della reputazione dell'impresa e, più in generale, sulla performance complessiva dell'impresa. Viene inoltre messo in luce il ruolo cruciale di strumenti come il reporting non finanziario e i meccanismi di controllo nei processi di valutazione dell'efficacia della CSR.

Nel corso della trattazione, è stato chiarito come la CSR sia oggi una leva strategica per le imprese, chiamate a bilanciare crescita e stabilità economica con gli obiettivi di sostenibilità e le aspettative degli stakeholder. L'analisi ha evidenziato come, nel tempo, l'approccio alla CSR si sia evoluto: da concetto filantropico, a modello integrato nella governance aziendale. La logica del mero profitto è stata superata progressivamente da quella del valore sostenibile e condiviso.

L'applicazione dell'analisi SWOT consente di approfondire le potenzialità, i punti di forza, i limiti e i rischi associati alla CSR, contribuendo a chiarire perché questa disciplina sia oggi al centro del dibattito accademico e manageriale. È emerso, inoltre quanto la sensibilizzazione e la condivisione dei valori siano fondamentali nel processo di integrazione delle attività sociali: per essere realmente efficace, la CSR non può essere imposta, ma deve maturare interiormente all'interno dell'organizzazione e riflettersi nelle scelte dei singoli.

L'indagine empirica ha mostrato come l'adozione concreta di pratiche di CSR possa contribuire al successo dell'impresa, rafforzandone la reputazione e generando benefici tangibili a livello economico, ambientale e sociale. L'analisi del caso Enel, offre un

contributo utile a comprendere come la CSR possa essere integrata nelle strategie aziendali e valutata attraverso strumenti concreti.

Tuttavia, la mancanza di standard quantitativi, internazionalmente riconosciuti, rende ancora necessaria una revisione dei sistemi di valutazione, per poter confrontare oggettivamente l'impatto delle strategie adottate. La difficoltà nel misurare con precisione l'impatto complessivo della CSR sulle performance aziendali evidenzia l'urgenza di definire indicatori condivisi che consentano di effettuare comparazioni.

In conclusione, alla luce della consapevolezza maturata nel corso dell'elaborato, è evidente che la responsabilità sociale d'impresa svolge e continuerà a svolgere, un ruolo centrale nel posizionamento strategico e nel consolidamento della performance aziendale, soprattutto in un clima globale segnato da instabilità economica, transizione ecologica e crescente attenzione verso le questioni sociali, in un periodo in cui è in atto una nuova rivoluzione industriale.

Bibliografia

-Approfondimento sulle normative ESG del 2024 | Modefinance. (2024, March 18). Modefinance.

<https://www.modefinance.com/it/company/blog/esg-nel-2024-dal-labirinto-normativo-alla-chiarezza-regolamentare-nell-unione-europea>

-Bellini, M. (2025, January 13). Intelligenza Artificiale e ESG: quali benefici. ESG360.

<https://www.esg360.it/esg-smart-data/intelligenza-artificiale-e-esg-quali-benefici/>

-Business Roundtable 2019 Statement: A new paradigm or business as usual? - CASE - Faculty & Research - Harvard Business School. (n.d.).

https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=61738&utm_s

-Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote ‘An economy that serves all Americans’ | Business Roundtable. (n.d.).

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

-Carollo, L., Guerci, M., & CSR Manager Network. (2015). Il ruolo del CSR Manager: vissuti professionali e prospettive future (By EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica). CSR Manager Network.

<https://www.sustainability-makers.it/wp-content/uploads/2015/12/il-ruolo-del-csr-manager-vissuti-professionali-e-prospettive-future.pdf>

-Corporate sustainability and responsibility. (n.d.-b). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=it

-Cos'è il Salone. (2025, February 6). Il Salone Della CSR E Dell'innovazione Sociale.

<https://www.csreinnovalionesociale.it/salone/cos-e/>

-CSR - Responsabilità sociale d'impresa. Unioncamere Piemonte. (n.d.).

<https://pie.camcom.it/csr-responsabilita-sociale-dimpresa>

-D'Onza, G. (2022). L'orientamento delle aziende ad uno sviluppo sostenibile: quale contributo da parte dei sistemi di management e controllo? MANAGEMENT CONTROL, 1, 5–15.

<https://doi.org/10.3280/maco2022-001001>

-Darti l'energia che ti serve è solo uno dei servizi che offriamo. (n.d.).

<https://www.enel.com/it/azienda/servizi-energetici>

-Digital, R. (2024, July 10). Corporate Social Responsibility: cosa è la responsabilità sociale d'impresa e perché è importante. Digital4.

<https://www.digital4.biz/executive/corporate-social-responsibility-csr-cosa-e-perche-strategica/>

-Econopoly. (2024, January 2). Imprese e reputazione: i segreti della Corporate social responsibility. Econopoly.

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/01/02/corporate-social-responsibility-reputazione/>

-Enel Grids. (n.d.). <https://www.enel.com/it/azienda/servizi-energetici/enel-grids>

-Enel. (2023). L'IMPEGNO e LE AZIONI DI ENEL PER ACCELERARE LA TRANSIZIONE GIUSTA 2023 [Report].

<https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2023/report-transizione-giusta-2023.pdf>

-Enel.bilancio-sostenibilita_2023.

https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2023/bilancio-sostenibilita_2023.pdf

-EnelItalia, la nostra forza. (n.d.).

<https://corporate.enel.it/azienda/la-nostra-forza>

-ESG 360. (2024, December 2). La supply chain nasconde i rischi ESG più onerosi. Come evitarli? ESG360.

<https://www.esg360.it/esg-world/la-supply-chain-nasconde-i-rischi-esg-piu-onerosi-come-evitarli/>

-Freeman, R. E., Jr., Frederick, W. C., Donaldson, T., Preston, L. E., Jones, T. M., Wicks, A. C., Phillips, R., Clarkson, M., Bourne, M., Meglio, O., Park, J., Rusconi, G., Bowie, N. E., STANFORD RESEARCH INSTITUTE, & FREEMAN ET AL. (n.d.). La teoria degli stakeholder.

-Giannarakis, G., Konteos, G., Zafeiriou, E., & Partalidou, X. (2016). The impact of corporate social responsibility on financial performance. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 171–182.

[https://doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.03](https://doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.03)

-Ginepri, P. (2023, December 6). Ma quanto costa la sostenibilità alle imprese? *Gazzetta Di Parma*.

<https://www.gazzettadiparma.it/economia/2023/12/08/news/ma-quanto-costa-la-sostenibilita-alle-imprese-749301/>

-I 3 pilastri della Sostenibilità: ambientale, sociale ed economica. (n.d.).

<https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2023/06/tre-pilastri-sostenibilita>

-Il valore aggiunto e la politica fiscale. (n.d.).

<https://www.snam.it/it/esg/la-sostenibilita-nei-processi/il-valore-aggiunto-e-la-politica-fiscale.html>

-Iniziative sostenibili al Salone della CSR | Enel Energia. (n.d.).

<https://www.enel.it/it-it/blog/sostenibilita/partecipazione-salone-csr-2024>

-Intelligenza artificiale e dati cruciali per le imprese. *Il Sole 24 Ore* | 8 aprile 2025. (n.d.).

<https://mydesk24.ilsole24ore.com/crui?iddoc=43443667#/showdoc/43443667/g.d.p.r.|g dpr|general%20data%20protection%20regulation|intelligenza%20artificiale|privacy|prote zione%20dei%20dati|regolamento%20sulla%20data%20protection?ref=pullsearch>

-L'agrivoltaico in Italia e l'uso efficiente del suolo. (2023, March 16).

<https://www.enelgreenpower.com/it/media/news/2023/03/agrivoltaico-italia>

-La svolta della Corporate Usa: non solo utili, più responsabilità Il Sole 24 Ore | 20 agos. (n.d.).

<https://mydesk24.ilsole24ore.com/crui?iddoc=33962745#/showdoc/33962745/business%20roundtable|dichiarazione?ref=pullsearch>

-Milani, A. (1998). Il concetto di stakeholder.

https://www.antonioricciardi.it/materiali_spa1/stakeholders.pdf

-Molteni, M. (2007). Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. Impresa Progetto – Rivista on Line Del DITEA.

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-07_saggio_molteni.pdf

-Musso, F., & Risso, M. (2006). Responsabilità sociale d'impresa nelle filiere internazionali della grande distribuzione. SYMPHONYA Emerging Issues in Management.

<https://www.researchgate.net/publication/255616589>

-Nigro, C., & Petracca, M. (n.d.). L'evoluzione del concetto di CSR. In Capitolo 1. https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788834862766.pdf?srsId=AfmBOoqCgslQy0Xghwd_mSMEXAaQL5-X4rNeB-prR5wCXe8GQ8R9-uPm

-Petricca, R. (2024, July 5). IA e sostenibilità: soluzioni per un futuro più equo. Agenda Digitale.

<https://www.agendadigitale.eu/smart-city/ia-e-sostenibilita-soluzioni-per-un-futuro-piu-equo/>

-Programma culturale 2025. (2025, May 7). Il Salone Della CSR E Dell'innovazione Sociale.

<https://www.csreinnovazionesociale.it/programma-culturale-2025-intro/>

-Pup, A. (2010). AN AGENDA OF MORALITY FOR BUSINESS ETHICS. In *Annals of the University of Petroșani, Economics* (pp. 299–306).

<https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2010/20100130.pdf>

-Redazione, Sobrero, R., Pilocane, S., Lombardo, R., Bertolino, P., De Girolamo, G., Turco, A., Cesana, M., PORCHIETTO, C., & DARDANELLO, F. (2011). Dieci volte CSR: dalla teoria alla pratica. In *Dieci volte CSR: dalla teoria alla pratica*.

https://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/materiali/dieci volte_csr.pdf

-Redazione. (2025, January 3). Il CSR Manager, di cosa si occupa e le prospettive di carriera. *Executy*.

<https://www.executy.it/blog/csr-manager/>

-Rinnovabili e innovazione: i nostri obiettivi di creazione di valore. (n.d.).

<https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2024/12/rinnovabili-innovazione-transizione-energetica-enel>

-Riva, I. (2023). Comunicazione di sostenibilità e rischio di Greenwashing. *Rivista Di Diritto Alimentare*, 55.

<https://iris.unito.it/bitstream/2318/1902198/1/RIVA.pdf>

-Sacchi, A., Molino, M., & Ghislieri, C. (2023). Governance per la Sostenibilità: Un modello per le Organizzazioni. *PERSONALE E LAVORO*, 23–25.

-Sacconi, L. (2004). RESPONSABILITÀ SOCIALE COME GOVERNANCE ALLARGATA D'IMPRESA: UN'INTERPRETAZIONE BASATA SULLA TEORIA DEL CONTRATTO SOCIALE e DELLA REPUTAZIONE. In *Liuc Papers: Vol. n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia* 11, suppl. a febbraio 2004.

<https://air.unimi.it/retrieve/dfa8b99c-4b14-748b-e053-3a05fe0a3a96/143LIUC%20Csr%20come%20governance.pdf>

-SeCTeuR. (n.d.). Introduzione. UN Global Compact Network Italia.

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

-Serravalle, F. (2024, February 27). CSR e Dipendenti: Integrazione per il Successo Aziendale. INNEKO.

<https://inneko.it/csr-e-dipendenti-integrazione-per-il-successo-aziendale/>

-Sif, B. S. C. (2024, June 16). Navigare nel futuro dell'energia: Sfide e innovazioni. Solarimpulse.

<https://solarimpulse.com/notizie/navigare-nel-futuro-dell-energia-sfide-e-innovazioni#>

-SNAM Report di Sostenibilità 2018 - La finanza sostenibile come strumento del cambiamento. (2019, August 23).

<https://reports.snam.it/2018/bilancio-sostenibilita/cambiamento-climatico/la-finanza-sostenibile-come-strumento-del-cambiamento.html>

-Sostenibilità aziendale 2024 L'impatto dell'Esg nella strategia aziendale e nei piani industriali. (n.d.).

<https://mydesk24.ilsole24ore.com/crui?iddoc=42819241#/showdoc/42819241/esg|finanziaria|incentivi|performance?ref=pullsearch>

-Voluntary vs. Mandatory CSR Ms. Ameer Ishwarbhai Dave Temporary Assistant Professor, Department of Accounting and Financial Management, Faculty of Commerce The Maharaja Sayajirao University of Baroda, Gujarat, India.

-Zotti, J. (2020, November 4). Enel: origine, storia e sviluppo della società energetica. Investire.biz.

<https://investire.biz/analisi-previsioni-ricerche/azioni/enel-origine-storia-sviluppo-societ-energetica-italiana-leader-capitalizzazione-borsa>